



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Camilla Jessica Ström

# SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINOT PALVELUKULTTUURIN LUOMISEEN CASE BESTSELLER

Liiketalous ja matkailu  
2010

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelukulttuuria ja sisäisen markkinoinnin keinoja. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Vaasan Vero Moda/Jack & Jones, joka kuuluu Bestselleriin. Toimeksiantaja halusi tietää, kuinka Bestsellerin palvelukulttuuri toteutuu tällä hetkellä ja kuinka se voidaan viedä uudelle tasolle. Haastattelututkimus näistä asioista tehtiin Vaasan ja Porin Vero Moda/Jack & Jonesin työntekijöille keväällä 2010.

Kiitokseni haluan osoittaa Vaasan Vero Moda/Jack & Jonesin Janika Harjulle, työnantajalleni, joka antoi aiheen opinnäytetyölleni ja auttoi minua sen eri vaiheissa. Kiitokset myös ohjaajalleni Paula Lundmanille, joka motivoi minua joka tapaamisellamme neuvoillaan.

Kiitokset haluan osoittaa erityisesti perheelleni, joka jaksoi kannustaa minua työn alusta alkaen ja kiitos myös avopuolisolleni, joka neuvoi, auttoi ja puski minua eteenpäin vaikeina hetkinä.

Vaasassa 7.5.2010

Camilla Ström

# VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Camilla Ström
Opinnäytetyön nimi	Sisäisen markkinoinnin keinot palvelukulttuurin luomiseen. Case Bestseller A/S.
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	66 + 1 liitettä
Ohjaaja	Paula Lundman

---

Tämä opinnäytetyö on tehty Vaasan Vero Moda/Jack & Jonesin toimeksiannosta. Vero Moda/Jack & Jones kuuluu Bestselleriin, joka on tämän työn case-yritys. Työn tarkoituksena oli selvittää, mikä on palvelukulttuuri, miten se voidaan luoda ja kuinka sitä voidaan ylläpitää. Tarkoituksena oli myös selvittää sisäisen markkinoinnin tarkoitus yrityksessä ja sen tärkeimmät keinot.

Työn teoriaosassa käsitellään palvelukulttuurin käsitettä, sisäisen markkinoinnin käsitettä ja sisäisen markkinoinnin keinoja sekä markkinointitutkimuksen vaiheita. Tutkimuksen empiirisessä osassa kerrotaan case-yrityksestä, palvelukulttuuri B-Vibesta, tutkimusprosessin vaiheista sekä esitellään tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Bestsellerin palvelukulttuuri B-Vibe toteutuu tällä hetkellä ja kuinka sitä saataisiin mahdollisesti vietyä uudelle tasolle. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastattelemalla Vaasan ja Porin Vero Moda/Jack & Jonesin työntekijöitä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Vaasan ja Porin työntekijät ovat sisäistäneet suurimman osan Bestsellerin palvelukulttuuri B-Vibeen liittyvistä käsitteistä ja tavoitteista. Työntekijät ovat ymmärtäneet myös myyntiin ja myynnin lisäämiseen liittyviä keinoja. Kehityskohteiksi muodostuivat informaation kulku, myynnin seuranta ja palautteen antaminen.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
 Liiketalouden koulutusohjelma

## ABSTRACT

Author	Camilla Ström
Title	How to Create Service Culture by Using Ways of Internal Marketing. Case Bestseller A/S.
Year	2010
Language	Finnish
Pages	66 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Paula Lundman

---

This thesis was made as an assignment for Vero Moda/Jack & Jones Vaasa. Vero Moda/Jack & Jones is a clothing chain owned by Bestseller company which is the case company of this thesis. The aim of this thesis was to find out what service culture is and how to create and maintain it. The aim was also to find out what the purpose of internal marketing is and what the most important ways of internal marketing are.

In the theoretical study service culture, internal marketing, ways of internal marketing and marketing research were examined. The empirical study contains information about the case company, company's service culture called B-Vibe, the steps of the research process and the outcome of the research study.

The aim of this research was to find out what Bestseller's service culture is like today and how can it be developed to the next level. The research data was collected by interviewing employees of Vero Moda/Jack & Jones in Vaasa and in Pori.

The research result showed that employees in Vaasa and Pori understand the goals of B-Vibe. The study also showed that the employees understand the ways to sell and to sell more. Improvements can be made in information flow, the following of sales figures and giving feedback.

---

Keywords Internal Marketing, Service Culture, Marketing Research

## SISÄLLYS

ALKUSANAT .....	1
TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
LIITTEET .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Työn tarkoitus .....	7
1.2 Case-yritys.....	8
2 PALVELUKULTTUURI.....	9
2.1 Palvelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen .....	9
2.2 Avoin, joustava, verkkomainen organisaatio .....	11
2.3 Palvelujärjestelmä .....	12
3 SISÄINEN MARKKINOINTI.....	14
3.1 Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona.....	14
3.2 Asenne- ja viestintäjohtaminen .....	16
3.3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet .....	17
3.4 Sisäisen markkinoinnin keinot .....	18
3.4.1 Motivointi.....	18
3.4.2 Kannustaminen.....	22
3.4.3 Henkilöstön sitoutuminen .....	23
3.4.4 Henkilöstöhankinta .....	24
3.4.5 Koulutus .....	26
3.4.6 Sisäinen viestintä.....	27
4 MARKKINOINTITUTKIMUS .....	30
4.1 Kirjoituspöytä tutkimus.....	31
4.2 Kenttätutkimus .....	31
4.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	32
4.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
4.2.2.1 Haastattelututkimus.....	32
4.3 Otanta .....	35
4.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	36
4.4.1 Reliabiliteetti .....	36
4.4.2 Validiteetti.....	37

5 YRITYSESITTELY .....	38
5.1 Bestsellerin historia .....	38
5.2 Vero Moda .....	38
5.3 Jack & Jones .....	39
5.4 Bestsellerin kymmenen käskyä .....	40
6 BESTSELLERIN PALVELUKULTTUURI .....	41
6.1 B-Vibe .....	41
6.1.1 Myynnin portaat .....	43
6.1.2 Basket size ja basket quantity .....	44
6.1.3 Hitrata .....	45
7 EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	46
7.1 Tutkimusongelma .....	46
7.2 Menetelmän valinta .....	46
7.3 Kysymysten valinta .....	47
7.4 Otantayksikön valinta .....	47
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	48
8.1 Kysymys 1; Myynnin portaat .....	48
8.2 Kysymys 2; Hankalin myynnin porras .....	48
8.3 Kysymys 3; Miksi .....	49
8.4 Kysymys 4; Kerro omin sanoin mikä on a)basket size, b)basket quantity, c)hitrate .....	50
8.5 Kysymys 5; Millä keinoin saadaan parempi a)basket size ja -quantity, b)hitrate .....	51
8.6 Kysymys 6; Millaista apua olet saanut päästäksesi bq- ja hitrate-tavoitteisiin .....	52
8.7 Kysymys 7; Millaista apua haluat saada päästäksesi bq- ja hitrate-tavoitteisiin .....	52
8.8 Kysymys 8; Mikä on liikkeen bq- ja hitrate-tavoite .....	53
8.9 Kysymys 9; Mikä Sinua motivoi .....	54
8.10 Kysymys 10; Kuinka esimiehesi on motivoinut Sinua .....	55
8.11 Kysymys 11; Väittämät .....	55
8.12 Kysymys 12; Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa .....	58
9 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
9.1 Tutkimuksen reliabiliteetti .....	60
9.2 Tutkimuksen validiteetti .....	61

10 YHTEENVETO .....	62
LÄHDELUETTELO .....	64

## LIITTEET

Liite 1; Haastattelulomake

# 1 JOHDANTO

Palvelukulttuuri on tärkeä asia yritykselle, sillä se heijastuu välittömästi ulospäin kaikessa henkilökunnan toiminnassa. Asiakkaat huomaavat, jos yrityksen palvelukulttuuri ei toimi ja saattavat vaihtaa parempaan paikkaan. Palvelukulttuurista tulee pitää huolta ylläpitämällä sitä erilaisin keinoin. Erityisen tärkeää on, että yrityksen työntekijät ymmärtävät palvelukulttuurin tärkeyden ja siihen liittyvät asenteet sekä toimintatavat ja haluavat toimia niiden mukaan. Palvelukulttuurissa tärkeimmät asiat ovat asiakkaiden tyytyväisyys ja henkilökunnan palvelukeskeisyys.

Yrityksen henkilökunnan tulee tietää riittävästi yrityksestä, sen päämääristä sekä osata ja haluta toimia yrityksen hyväksi ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Jotta näin tapahtuisi, tarvitaan sisäistä markkinointia ja sen keinoja. Sisäinen markkinointi on erityisen tärkeää jokaisessa yrityksessä, sillä sen avulla voidaan ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen hyväksi. Jos henkilökunta ei koe saavansa tukea tai arvostusta työstään, saattaa yritys joutua rekrytoimaan uusia työntekijöitä.

## 1.1 Työn tarkoitus

Tässä työssä tullaan käymään läpi palvelukulttuuria ja sen merkitystä yritykselle. Työssä kerrotaan palvelukulttuurin luomisesta ja sen ylläpitämisestä. Tämän lisäksi selvitetään, mitä sisäinen markkinointi on, kuka siitä hyötyy ja mitkä ovat sen keinot. Sisäisen markkinoinnin keinoista kerrotaan tämän työn caseen liittyen tärkeimmät eli motivointi, kannustaminen, henkilöstön sitoutuminen, henkilöstöhankinta, koulutus ja sisäinen viestintä. Muuta työssä läpikäytävää teoriaa on markkinointitutkimuksen teoria, josta kerrotaan tutkimusprosessin vaiheista, kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta, otannasta ja tutkimuksen luotettavuustekijöistä.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, millä sisäisen markkinoinnin keinoilla luodaan yritykselle palvelukulttuuri ja kuinka sitä ylläpidetään. Työssä tullaan myös selvittämään, mitä palvelukulttuuri tarkoittaa käytännössä. Työn tarkoitus



on myös käydä läpi sisäisen markkinoinnin käsitettä ja sisäisen markkinoinnin keinoja.

Työhön kuuluu myös tutkimus, jonka avulla selvitetään case-yrityksen Bestsellerin palvelukulttuurin, B-Viben merkitystä yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksessa selvitetään kuinka hyvin työntekijät ymmärtävät B-Vibeen liittyvät käsitteet, kuten basket sizen, basket quantityn, hitraten ja myynnin portaat. Tutkimuksessa tullaan myös keskittymään paljon esimiehen toimintaan, mitä tehdään jo hyvin ja mitä voidaan vielä parantaa. Toimeksiantajan toiveena on uudistaa ja viedä yrityksen palvelukulttuuria, B-Vibea uudelle tasolle.

Työhön liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka Bestsellerin palvelukulttuuri toteutuu Vaasassa ja Porissa tällä hetkellä, kuinka sitä voidaan kehittää ja parantaa edelleen.

## **1.2 Case-yritys**

Työn case-yrityksenä toimii Bestseller, joka on perustettu Tanskassa 1975. Bestsellerin tunnetuimmat tuotemerkit ovat naisille suunnattu Vero Moda ja miehille suunnattu Jack & Jones. Työssä tullaan keskittymään vain näihin kahteen tuotemerkkiin, kertomalla molempien historiasta ja tuotevalikoimasta. Bestsellerin historia käydään myös läpi ja lisäksi kerrotaan Bestsellerin kymmenestä käskystä, jotka toimivat liikkeiden kaiken toiminnan ohjenuorana.

## **2 PALVELUKULTTUURI**

Jokaisella yrityksellä on oma sisäinen kulttuurinsa, joka on muodostunut itsestään ajan myötä tai se on luotu erilaisin keinoin. Tämä kulttuuri ohjaa yrityksen työntekijöiden käytöstä ja sitoo ihmiset yritykseen ja sen arvoihin. Arvot ovat asioita, joita yrityksessä arvostetaan ja pidetään tärkeinä. Yleensä yrityksen arvot ovat ihanteita ja arvostuksia, kuten asiakasläheisyys, luotettavuus, hyvä taloudellinen tulos ja paras laatu. (Viitala 2004, 56-57.)

Yrityksen kulttuuri voi selittää, miksi yrityksen työntekijät käyttäytyvät tietyllä tavalla, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita vain siksi, että he kaikki työskentelevät samassa yrityksessä. (Grönroos 2003, 462-463.)

### **2.1 Palvelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen**

Palvelukulttuuri on yrityksen sisäinen kulttuuri, joka muodostuu itsekseen ajan kanssa. Se voidaan myös luoda sisäisen markkinoinnin keinoin ja näillä keinoilla voidaan myös ylläpitää sitä. Palvelukulttuuri määrittää sen, mikä on yhteisössä sallittua, kiellettyä ja mikä toivottua, se määrittää myös säännöt ja tavat, joilla yrityksessä tulee toimia ja käyttäytyä. Se on sanaton sopimus, jolla työntekijät hyväksyvät nämä säännöt ja tavat tullessaan yritykseen töihin. (Isoviita, Lahtinen 2001, 50.)

Palvelukulttuuri vastaa yrityksen ilmapiiriä ja se heijastuu ulospäin kaikessa henkilökunnan toiminnassa. (Isoviita, Lahtinen 2001, 50.) Ilmapiiri syntyy yrityksen työntekijöiden välisistä suhteista ja heille annettujen tavoitteiden ja päivittäisten rutiinien tuloksena. Sisäistä ilmapiiriä tulee johtaa niin, että työntekijät ymmärtävät palvelun tärkeyden ja osaavat asennoitua positiivisesti palvelua kohtaan. Kun työntekijät kokevat, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja palkitsemisjärjestelmissä korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä, toteutuvat palveluhenkinen ilmapiiri ja palvelulle myönteiset asenteet. (Grönroos 2003, 433.)

Palvelukulttuuri syntyy yleensä itseksensä, kun yritykselle tärkeimpiä asioita ovat palveluhenkisyys ja asiakkaiden tyytyväisyys. Kun yritys pyrkii luomaan palvelukulttuuria sisäisen markkinoinnin keinoin, on sen tavoitteena saada kaikki yrityksen työntekijät hyväksymään yrityksen toiminta-ajatus ja strategiat, saada yrityksen päälliköt noudattamaan palveluhenkistä johtamistyyliä sekä opettaa samalla kaikille yrityksen työntekijöille palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Grönroos 2000, 286-287.) Työntekijöille tulee antaa riittävästi itsenäistä päätösvaltaa ja toimintavapautta, jotta asiakaspalvelu voitaisiin suorittaa asiakkaan yksilöllisten toiveiden ja odotusten mukaisesti miellyttävästi, joustavasti ja nopeasti. (Juuti 1990, 29.)

Kun yritys on onnistunut luomaan palvelukulttuurin, voidaan sitä kutsua palvelukeskeiseksi. Palvelukeskeisyys tarkoittaa niitä arvoja ja asenteita, joita yrityksessä arvostetaan ja noudatetaan niin, että se näkyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Palvelukeskeisyyden sanotaan parantavan yrityksen sisäistä ilmapiiriä ja tätä kautta yrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun hyväksi. Tämä taas lujittaa asiakassuhteita ja luo mahdollisesti uusia asiakassuhteita. Palvelukeskeisessä yrityksessä palvelun on oltava kaikkien yrityksen toimien olemassaolon syy. Palvelukeskeiset arvot tulee ottaa huomioon yrityksen strategisessa ja operatiivisessa ajattelussa ja toiminnassa. (Grönroos 2003, 467-468.)

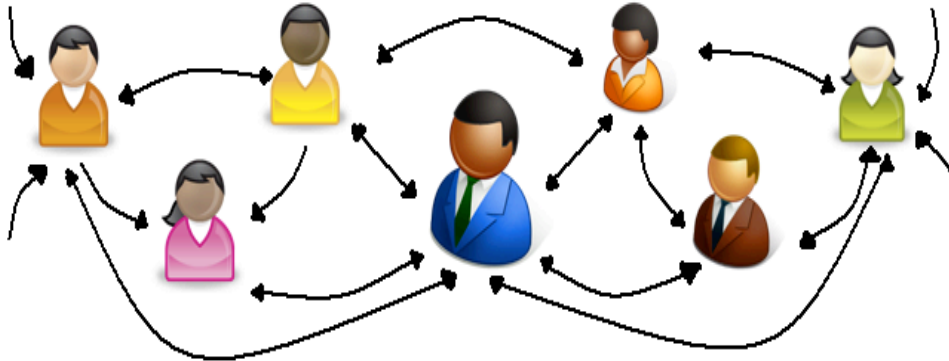
Palvelukulttuuri voi kuitenkin menettää uskottavuutensa, jos yrityksen johto ei todellisuudessa itse noudata palvelustrategiaa, vaan vain puhuu palveluhenkisyyden ja asiakaskeisyyden tärkeydestä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät voivat tuntea olonsa epävarmaksi ja olla uskomatta johdon puheita palvelukulttuurista. Johdon on siis puhuttava hyvän palvelun ja palvelukulttuurin merkityksestä, mutta myös näytettävä teoillaan esimerkkiä työntekijöilleen. (Grönroos 2000, 311.) Myös asiakkaat kokevat, näkevät ja aistivat, jos palvelukulttuuri ei ole toimiva. (Isoviita, Lahtinen 2001, 50.)

Sisäisestä markkinoinnista on myös hyötyä, kun halutaan pitää yllä palvelukulttuuria. Palvelukulttuuria tulee pitää jatkuvasti yllä, sillä työntekijöiden asenteet palaavat helposti takaisin entiseen. Palvelukulttuurin ylläpitämisen kannalta on tärkeää varmistaa, että yrityksen johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät

työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä sekä varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvasti tarvitsemaansa tietoa ja palautetta. On myös tärkeää markkinoida kaikki uudet tuotteet sekä kampanjat ensiksi omille työntekijöille ennen kuin niitä markkinoidaan ulospäin. (Grönroos 2000, 287.)

## 2.2 Avoin, joustava, verkkomainen organisaatio

Avoin, joustava ja verkkomainen organisaatio syntyy ihmisten välisistä tasa-arvoisista vuorovaikutussuhteista. Eri vuorovaikutussuhteista muodostuu verkkoja, joissa käsitellään yhdessä työhön liittyviä ongelmia. Ongelmia on helpompi ratkaista yhteistyössä, jolloin henkilöiden välisen vuorovaikutuksen tulee olla luottamuksellinen, avoin ja tasa-arvoinen. Avoimessa, joustavassa ja verkkomaisessa organisaatiossa ihmiset eivät kilpaile keskenään ja yritä olla parempia kuin muut, vaan pyrkivät olemaan apuna yhteisen ongelman ratkaisussa ja sen kautta oppimaan uusia asioita. (Juuti 1990, 21.)

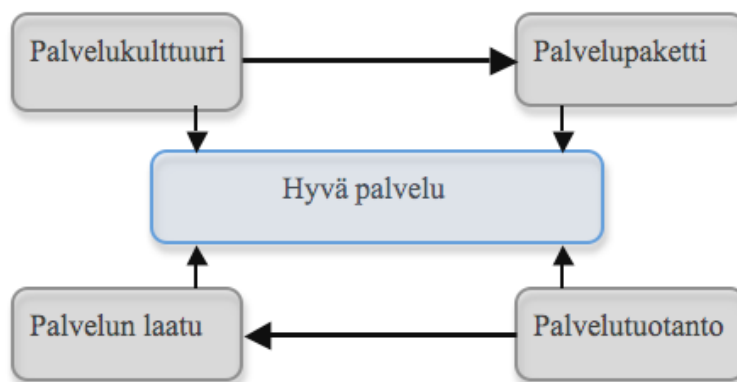


*Kuvio 1. Avoin, joustava, verkkomainen organisaatio. (Juuti 1990, 21.)*

Avoin ja joustava organisaatio on asiakaskeskeinen, joustava ja siinä on tilapäinen rakenne. Tämän tyyppinen organisaatio muodostuu ihmisten välisen tasa-arvon vuorovaikutusverkoston varaan. Avoimessa ja joustavassa organisaatiossa päätöksentekoa on hajautettu ja esimies toimii valmentajana sekä kehittäjän roolissa. Organisaatiossa arvot ovat yhtenäiset, tieto kulkee avoimesti ja ilmapiiri on kannustava. (Juuti 1990, 26.)

### 2.3 Palvelujärjestelmä

Palveluyrityksen koko toiminta on markkinointia eikä siellä ole erikseen markkinointitoimintoa. Jokainen palveluyhteisöön kuuluva työntekijä markkinoi. Palveluyhteisöä johdetaan palvelujärjestelmän avulla, joka kertoo, mistä osatekijöistä hyvä palvelu muodostuu. Hyvään palveluun kuuluu neljä eri osaa: palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelujen tuotantojärjestelmä ja palvelun laatu. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 224.)



Kuvio 2. Hyvän palvelun osatekijät eli palvelujärjestelmä. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 224.)

Palvelukulttuuri on yksi näistä palvelujärjestelmän neljästä osasta. Toinen osa eli palvelupaketti muodostuu eri palveluiden kokonaisuuksista. Yrityksen tulee tietää, millaisia palvelupaketteja asiakkaille tulee tarjota. Kaikki palvelupaketit kootaan ydinpalvelun ympärille, sillä asiakkaat kiinnostuvat ydinpalvelusta vasta, kun sen lisäksi on tarjolla muita liitännäispalveluluita. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 224.)

Palvelujen tuottaminen koostuu eri osista, jotka etenevät vaiheittain. Kun asiakas on kontaktissa palvelutuotannon muiden osien kanssa, syntyy palvelu. Palvelutuotannon pääosiin kuuluu palveltava asiakas, joka osallistuu palveluntuotantoon ja vaikuttaa sitä kautta lopputulokseen. Asiakas arvioi palvelun laadun, sen onko se tarpeeksi hyvää vai ei. Asiakas myös kertoo kokemuksistaan tutuilleen, joten jatkaiseen asiakkaaseen on panostettava. Toinen osa on palveluympäristö, johon

kuuluvat yrityksen sijainti, aukiolot, selkeät ja miellyttävät tilat sekä oikeanlainen myymäläkalusto. Seuraava osa on kontaktihenkilöstö, joka tarkoittaa henkilökuntaa. Henkilökunnan tulee olla palvelualtista ja miellyttävää, jotta palvelu sujuu nopeasti ja sujuvasti. Viimeinen osa on muut asiakkaat, jotka vaikuttavat palvelutuotantoon kokemuksillaan ja suosituksillaan. Heidän kokemuksiinsa vaikuttavat jonotusaika, palvelunlaatu ja palveluhenkilökunnan käyttäytyminen. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 226.)

Palvelun laatu muodostuu asiakkaan arvioinnin perusteella ja asiakas arvioi palvelun laatua palveluntuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa. Asiakas arvioi ydintuotteen lisäksi kaikkia liitännäispalveluita. Arviot perustuvat asiakkaan tunteisiin enemmän kuin todellisiin tietoihin tai omiin kokemuksiin. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 226.)

### 3 SISÄINEN MARKKINOINTI

Yrityksen johdon tehtävänä on huolehtia henkilöstöstä ja varmistaa, että koko henkilöstö tietää riittävästi yrityksestä ja sen päämääristä sekä osaa ja haluaa toimia yrityksen hyväksi ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Tätä toimintaa kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi ja sen kohteena on yrityksen koko henkilöstö. Ostavat asiakkaat maksavat loppujen lopuksi yrityksen työntekijöiden palkan, joten asiakassuhteiden hoitamisen tulisi olla tärkeää koko henkilöstölle. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Asiakasmarkkinoinnissa tyytyväiset kanta-asiakkaat ovat yrityksen työntekijöiden ohella yrityksen tärkein voimavara. Yrityksen työntekijöiden osaaminen vaikuttaa suurelta osin siihen, pystyykö yritys luomaan ja kehittämään kanta-asiakassuhteita. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 236.) Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, joka keskittyy työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämiseen. Kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut on ensiksi onnistuttava markkinoimaan yrityksen omille työntekijöille ennen kuin niitä voidaan markkinoida ulkopuolisille. Jos näin ei tehdä, on yrityksen melkein turha yrittää menestyä ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 2000, 281-281.)

”Mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään kenellekään muullekaan.” (Isoviita, Lahtinen 2001, 63.)

#### 3.1 Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona

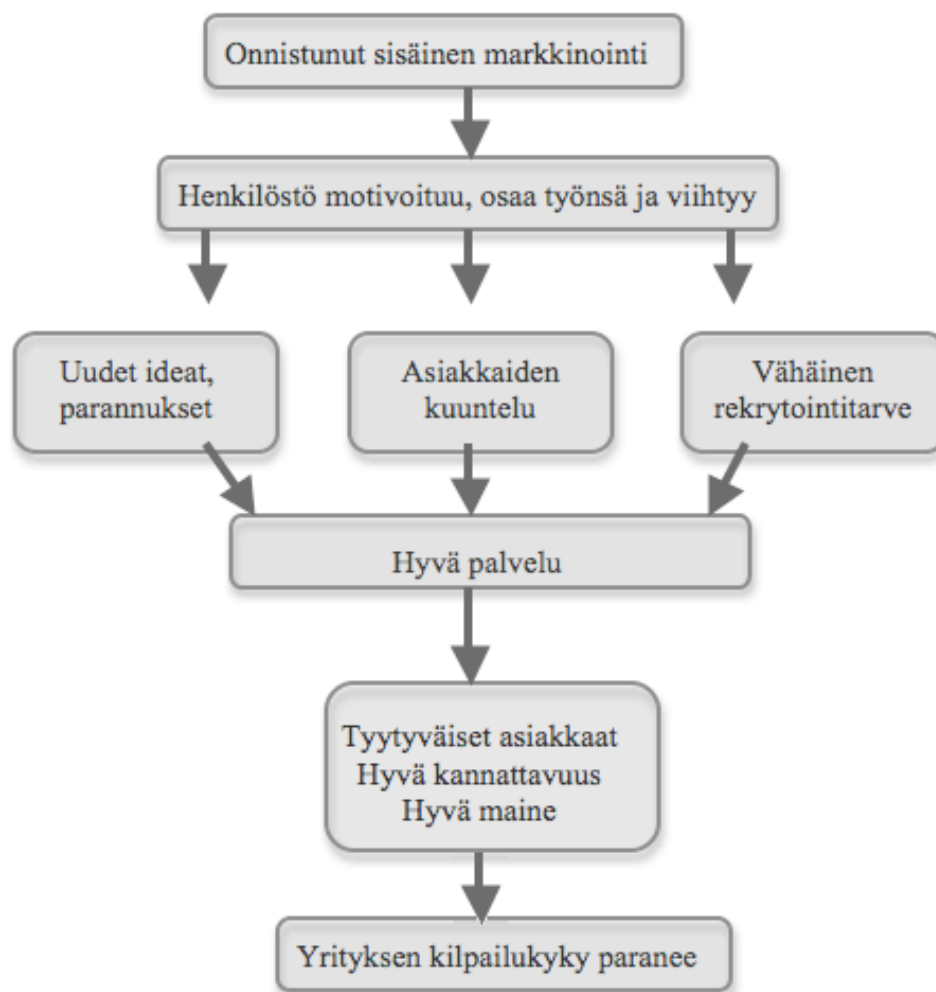
Sisäisessä markkinoinnissa esimiesten tehtävänä on motivoida työntekijät tekemään mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, joita heille on määrätty. Yleensä työntekijät motivoituvat jo siitä, että he kokevat tekevänsä työtä, jota arvostetaan ja jossa he pääsevät vaikuttamaan. Jos työntekijä ei koe tekevänsä arvostettua työtä ja kokee itsensäkin arvottomaksi työympäristössä, voi hän alkaa levittää muiden työntekijöiden ja asiakkaiden keskuuteen huonoa ilmapiiriä. Sisäisen markkinoinnin keinoin tulisi kannustaa koko henkilökuntaa ja saada heidät toimimaan palveluhenkisesti. Jos henkilökunta ei ole omaksunut palveluhenkisyyttä ja usko yrityksen tuotteisiin, ei yrityksen ulkoinen markkinointi onnistu. (Isoviita, Lahtinen 2001, 62.)

Sisäinen markkinointi on aina yrityksen johdon vastuulla. Sisäisen markkinoinnin tärkein tehtävä on motivoida ja kannustaa yrityksen henkilökuntaa. Henkilökunnan tulee saada johdolta tukea, jonka tulee olla henkistä, materiaalista ja oikea-aikaista. Sisäinen markkinointi tulee ottaa huomioon jo henkilökunnan valinta- ja perehdyttämisvaiheessa, sillä näissä vaiheissa tehtyjä virheitä on erittäin vaikea korjata jälkikäteen. (Isoviita, Lahtinen 2001, 51-65.)

Sekä tavaroita että palveluita markkinoivassa yrityksessä henkilöstö ja palvelu ovat tärkeä kilpailutekijä. Yrityksessä työskentelevät ihmiset tekevät tuotteet, hinnoittelevat, viestivät ja hoitavat asiakassuhteita, joten henkilöstön osaaminen ja kyvykyys vaikuttavat koko yrityksen menestykseen. Tämän päivän markkinointiajattelun mukaan jokainen yrityksen työntekijä osallistuu omalla tavallaan yrityksen markkinointiin, eikä markkinointi ole pelkästään markkinointiosaston tehtävä. Tämän takia yrityksen tulee panostaa sisäiseen markkinointiin. Myös palveluympäristö vaikuttaa erityisesti markkinoitaessa kuluttajille, joten on tärkeää, että myymälässä viihdytään. (Bergström & Leppänen 2009, 169.)

Henkilöstön viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edesauttavat keksimään uusia ideoita. Työssään viihtyvä henkilöstö tekee mielellään omaa työtään ja koko yritystä koskevia parannusehdotuksia sekä kuuntelee myös asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia. Myös henkilöstön vaihtuvuus vähenee, eikä yrityksen tarvitse jatkuvasti etsiä uusia työntekijöitä. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit saavat parempaa palvelua ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia sekä suosittelevat yrityksen tuotteita muillekin. Näin yrityksen myynti ja kannattavuus paranee. Hyvän työnantajan maineessa olevan yrityksen on myös tarvittaessa helppo palkata alan parhaita osaajia töihin. Kun yrityksen kannattavuus paranee, yrityksellä on enemmän voimavaroja panostaa henkilöstöön, tuotteisiin, palveluun ja asiakassuhteiden hoitoon. (Bergström & Leppänen 2009, 172-173.)





Kuvio 3. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

### 3.2 Asenne- ja viestintäjohtaminen

Sisäinen markkinointi on kahdenlaista johtamista: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Työntekijöiden asenteita tulee ohjata siten, että he motivoituvat toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. (Grönroos 2003, 437.)

Yrityksen johto ja tukihenkilöt tarvitsevat erilaisia tietoja, jotta he pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Näitä tietoja voivat olla työrutiinit, tuotteiden ominaisuudet ja asiakkaille annetut lupaukset mainoskampanjoissa. Johdon on tärkeä kertoa kaikista tarpeellisista tiedoista myös työntekijöille. Edellä mainitut asiat ovat viestintäjohtamista. Yrityksessä tarvitaan sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista. Jos yritys keskittyy vain viestintäjohtamiseen, eivät työntekijät saa

tarvitsemaansa kannustusta ja rohkaisua. Johdon tulee viestinnän lisäksi antaa työntekijöille myös palautetta ja ottaa itse vastaan palautetta. Työntekijät ottavat paremmin vastaan saamansa viestinnän, kun ymmärtävät sen tärkeyden. (Grönroos 2000, 284.)

Asennejohtaminen on jatkuvaa johtamista, kun taas viestintäjohtaminen on tiettyinä aikoina tapahtuvaa johtamista. Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Yleensä suuri osa tiedoista, joita työntekijät saavat, vaikuttavat myös heidän asenteisiinsa. (Grönroos 2000, 285.)

### **3.3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet**

Sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tärkeää tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on varmistaa työntekijöiden motivoituneisuus asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työhön. Toisena tavoitteena on olla houkutteleva työnantaja, jonne kaikki haluat päästä töihin. Tämä tavoite toteutuu vain, jos ensimmäinen tavoite eli yrityksen sisäinen markkinointi toimii. (Grönroos 2000, 285-286.)

Sisäinen markkinointi onnistuu vain, jos sen kaikkia keinoja käytetään tasapuolisesti. Vaikka koko yrityksen henkilökunta haluaisi, tietäisi ja osaisi toimia palveluhenkisesti, mutta ei usko omaan toimintaansa eikä yritykseen, ei sisäinen markkinointi ole onnistunut. Kaikkien sisäisen markkinoinnin osa-alueiden on toimittava, sillä jos yksikin osa-alueista ei toimi, voi olla, että se vaikuttaa muihinkin alueisiin ja mikään ei enää toimi. (Bergström 2001, 34.)

Kun sisäinen markkinointi on onnistunut, viihtyy henkilöstö yrityksessä eikä halua vaihtaa työpaikkaa. Yrityksestä muodostuu ulkopuolisille kuva houkuttelevana työnantajana ja sen seurauksena sinne hakeutuu töihin alan parhaita osaajia. Tyytyväiset työntekijät myös markkinoivat yritystä ystävilleen ja tuttavilleen. Työpaikan hyvä ilmapiiri, työssä viihtyminen ja osaaminen heijastuu suoraan asiakkaisiin siten, että asiakkaita halutaan palvella hyvin, palvelu on ystävällistä ja asiantuntevaa. Työntekijöiden tyytyväisyys ja viihtyvyys näkyy ulospäin ja näin asiakkaatkin viihtyvät. Tällä tavoin yritys saa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2007, 89.)

### 3.4 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin keinojen avulla pyritään luomaan työympäristöön hyvä ja toimiva työilmapiiri sekä kannustavia ja motivoivia työtehtäviä. Työntekijät jaksavat paremmin palvella asiakkaita, kun he kokevat saavansa luottamusta ja arvostusta. Myös tyytyväiset asiakkaat motivoivat työntekijöitä toimimaan yhä vain paremmin ja näin palvelunlaatu paranee. (Isoviita, Lahtinen 2001, 62.) Jokainen yritys haluaa itselleen mahdollisimman paljon tyytyväisiä asiakkaita, jotka ovat uskollisia yritykselle, sillä heidän tuomansa rahavirta pitää yrityksen pystyssä. Tutuille asiakkaille on myös helpompi yrittää lisämyyntiä ja heitä voi ohjata kohti sellaisia tuotteita, joissa on parempi kate. Nämä kanta-asiakkaat tuovat mukanaan yritykseen myös uusia asiakkaita. Uskolliset asiakkaat ovat paras näyttö siitä, että yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. (Halonen 2001, 39.)

Sisäisen markkinoinnin keinoihin kuuluu muun muassa koulutukset, joita voivat olla markkinointi- ja palvelukoulutukset sekä asennekoulutukset. Motivointi ja motivoiva esimiestoiminta on myös yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Esimiehen tulee olla jämäkkä ja luvata vain sellaisia asioita, joita oikeasti aikaa toteuttaa. Esimiehen tulee kohdella henkilökuntaa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti olemalla samalla innostava ja kannustava. Säännölliset palaverit ja muut keskustelutilanteet luovat avoimuutta esimiehen ja henkilöstön välille. Henkilöstöä voidaan motivoida myös selkeillä tavoitteilla ja työtehtävillä, joten jokaisessa yrityksessä tulee olla motivoiva ja yksilöllinen henkilöstöpolitiikka. Yksi sisäisen markkinoinnin keinoista on sisäinen tiedotus ja siihen kuuluvat perehdyttämisoppaat, usean eri viestintäkanavan käyttäminen, keskustelut kasvokkain ja henkilöstölehti, sähköposti sekä intranet. (Isoviita, Lahtinen 2001, 65.)

#### 3.4.1 Motivointi

Tämän päivän kilpailu on kiristynyt uusien ulkomaisten kilpailijoiden myötä, jotka tarjoavat asiakkaille samoja tuotteita samoilla hinnoilla. Yrityksille paras keino erottua näistä kilpailijoista on valita kilpailukeinokseen palvelu, joka tarkoittaa, että yrityksellä on osaavaa, ammattitaitoista ja palvelualtista henkilökuntaa. Jotta henkilökunta pysyisi ammattitaitoisena, osaavana ja palvelualttiina, tulee yrityksen keskittyä henkilökuntaan, heidän hyvinvointiinsa, motivoimiseen ja kehittä-

miseen. (Puska 2006, 10.) Yritykset, jotka pystyvät tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet kilpailijoitaan paremmin, kestävät pidempään kilpailussa. (Kauhanen 2006, 14.) Panostaminen palveluun tuottaa asiakkaille lisäarvoa eikä sido yrityksen pääomia. (Halonen 2001, 23.)

Tämän päivän kilpailustrategioihin kuuluu: asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, nopeus ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen. Keskeinen tekijä näissä asioissa on yrityksen henkilöstö, sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen 2006, 15.)

Liian moni ihminen viihtyy huonosti työssään, sillä heidän mielestään työnteko on pakonomaista puurtamista. Myös muutokset ahdistavat, sillä tuttu on turvallista. Työntekijät ahdistuvat ja osa tästä voidaan selittää koko työelämän nopeilla ja vaikeasti hallittavilla muutoksilla. Osa ahdistuksesta voidaan selittää ihmisten johtamisen heikosta tasosta. Esimiehillä on paljon parantamisen varaa työntekijöiden motivoivassa johtamisessa. Suurimpia työelämän ongelmia ovat työntekijöiden mielestä jatkuva kiire, vähäinen palaute, työn vähäinen palkitseminen, esimiehen vähäinen tuki, epäoikeudenmukainen kohtelu ja töiden heikko organisointi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 95.)

Motivaatio vaikuttaa ihmisen tapaan työskennellä ja siihen, kuinka hyvin tai huonosti hän työnsä tekee. Motivaatio lähtee ihmisen sisältä ja se suuntaa sekä virittää ihmisen käytöstä sekä ylläpitää sitä. Motivaatiosta voidaan puhua asteen tasona, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio syntyy yleensä työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. (Viitala 2007, 158-159.)

Ihmiset etsivät yleensä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Miksi teen tätä työtä tai miksi tänään ei mikään onnistu? Työntekijä ei sitoudu työhönsä, jos hän ei koe sitä mielekkääksi tai tärkeäksi. On siis tärkeää, että henkilökunta kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy työssään. Työntekijä motivoituu pyrkimään hyvään suoritukseen, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on realistiset tavoitteet, siitä saa palkkioita ja työympäristö sekä ilmapiiri on kannustava. (Viitala 2007, 16.)

Huono työmotivaatio heijastuu välittömästi asiakaspalveluun, mutta se näkyy myös jonkin ajan kuluttua yrityksen myyntiluvuissa. Tämän takia työmotivaatiolla on tärkeä merkitys palveluyrityksessä, jossa työntekijät ja asiakkaat ovat koko palvelutapahtuman ajan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Huono työmotivaatio vaikuttaa vuorovaikutustapahtumaan monella tavalla haitallisesti. Ensinnäkin itse palvelu hoidetaan huonosti, jolloin voi tulla virheitä eikä jakseta kuunnella asiakasta ja vastata tämän kysymyksiin ja toiseksi oma-aloitteinen lisämyynnin tarjoaminen jää pois. Vastaavasti erittäin motivoitunut työntekijä voi tuoda palvelutapahtumaan jonkin pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa yrityksen palvelun edukseen muista kilpailevista yrityksistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96-97.)

Erilaiset palkkiot voivat motivoida työntekijöitä. Palkkioita voivat olla sisäiset tuntemukset tai ulkoiset tunnustukset. Tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Kun työntekijä tuntee voimakkaasti sisäistä motivaatiota, kokee hän onnistuneensa työssään ja kokee näin vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan. Tällainen työntekijä ei välttämättä välitä ollenkaan ulkoisista tunnustuksista. Ulkoiset tunnustukset ovat yleensä palkkioita, kuten esimerkiksi palkka, muut taloudelliset hyödyt, arvostus tai turvallisuus. Ulkoisten palkkioiden eteen tehdään enemmän ja motivoituneemmin töitä, jos ne koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. (Viitala 2007, 17.)

Motivaatio vaihtelee jatkuvasti eri tilanteissa ja eri aikoina. Eri ihmisten motivaatio riippuu heidän sisäisistä tarpeistaan. Näitä tarpeita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla kuten palkalla. Jokaiselle ihmiselle kannusteet kuitenkin merkitsevät eri asioita ja asioilla on erilaiset painoarvot. Esimerkiksi palkka, jonka merkitys motivaatiotekijänä riippuu täysin yksilön arvoista ja taloudellisesta tilanteesta. (Viitala 2007, 158-159.)

Työmotivaatio saattaa olla suuri ongelma yrityksessä, jossa henkilökunnalla on tietoa ja taitoa tehdä töitään, mutta ei halua tehdä niitä. Toinen ongelma yrityksissä voi olla tehottomuus, jolloin osa työntekijöistä työskentelee tehokkaasti, mutta koska kaikki eivät tee yrityksessä töitä yhtä tehokkaasti, jää kokonaisuus tehottomaksi. Syitä tehottomuuden ongelmaan voi löytyä henkilökunnan välisestä kyvystä tehdä yhteistyötä tai yrityksen ilmapiiristä. Yrityksen tavoitteena on saada aikaan tulosta, mutta tulokseen aikaansaamiseen tarvitaan koko henkilökunnan panos. Ei siis riitä, että joku henkilökunnasta on motivoitunut työskentelemään tavoitteen eteen, mutta osa ei. Yhteistyö on tärkeä taito ja yhdessä saadaan enemmän aikaan ja näkyvämpiä tuloksia kuin yksilönä. Jotta yhteistyö sujuisi yrityksessä, tarvitaan auttamishalua, ihmisten välistä luottamusta, tukea ja asiantuntemusta. (Juuti 1990, 77.)

Vain työntekijä itse voi valvoa, miten hän käyttää työssään aktiivisuuttaan, innostustaan, osaamistaan ja energiaansa. Esimies ei voi perustellusti sanoa hänelle, onko asiakkaaseen käytetty liikaa tai liian vähän aikaa myyntituloksen aikaansaamiseksi. Lopputuloksen ratkaisevat työntekijän oma innostus, yritteliäisyys ja aktiivisuus, eikä esimies voi pakottaa niitä esiin. (Halonen 2001, 177.)

Työntekijöitä ei voi káskeä motivoitumaan työhönsä, vaan työolosuhteet tulee luoda sellaisiksi, että ne saavat aikaan motivoituminen. Työympäristön muokkaaminen sellaiseksi, että työntekijät ryhtyvät oma-aloitteisesti työskentelemään palveluhenkisesti, voi auttaa motivoitumisessa. (Isoviita, Lahtinen 2001, 65.) Yrityksen erilaiset työntekijöitä yhdistävät tapahtumat, juhlat ja muut yhdessä vietetyt tilanteet luovat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vaikuttaa motiivien ja sitouttaen yritykseen. (Viitala 2007, 162.)

Jos työntekijä ei ole motivoitunut, näkyy tämä hänen käytöksessään. Työntekijöitä voidaan motivoida ohjaamalla ja tukemalla heitä työssään sekä innostamalla ja delegoimalla. Tavoitteet ovat hyödyllisiä myös motivaation kannalta, sillä ne haastavat työntekijöitä työssään, näyttävät suuntaa ja helpottavat palautteen ja palkkioiden antamista. (Wiskari 2009, 143-149.)

Puutteet henkilöstön osaamisessa tai työn huono laatu heijastuvat usein välittömästi ulospäin. Jos työntekijä käyttäytyy tylästi asiakasta kohtaan, ei hyvänkään palvelukonseptin omaava yritys pelasta mainettaan. Työpaikkaansa pettynyt ja työmotivaationsa menettänyt ihminen alkaa etsiä uutta työpaikkaa eikä sitoudu täysillä kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä. (Viitala 2007, 8.)

### 3.4.2 Kannustaminen

Henkilöstön halu toteuttaa liikeideaa voidaan varmistaa erilaisilla kannusteilla. E erityisen tärkeää on kannustaa myynti- ja palveluhenkilöstöä. Perinteisiä myynti- henkilöstön kannusteita ovat hankitun asiakasmäärän ja tuotteiden myynnin perusteella maksetut rahapalkkiot eli bonukset, sekä myynnin määrästä laskettavat provisiot. Myös hyvät myyntikilpailut voivat olla kannustavia, sillä niillä pyritään aktivoimaan henkilöstön myyntiponnisteluja. Myyntihenkilöstölle voidaan antaa palkinnoksi esimerkiksi viikonloppumatka, uusi puhelin tai tehokkaampi tietokone. Monet kuitenkin arvostavat tavaraa enemmän saamaansa suurempaa vastuuta, ylennystä ja esimiehen tukea. Esimerkiksi hyvin onnistunut kehityskeskustelu voi toimia kannusteena. (Bergström & Leppänen 2009, 176-177.)

Johdon tulisi kannustaa kaikkia työntekijöitä, mutta eri henkilöstöryhmille tai jopa eri henkilöille tulisi miettiä ja selvittää omat kannusteensa. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, kuten joku arvostaa vapaa-aikaa ja lisälomia, toiselle raha on paras kannustin ja kolmas haluaa esimerkiksi paremman työsuhteauton. Rahan vaikutus kannusteena ei ole kuitenkaan kovin pitkäkestoinen, sillä sen kannustava vaikutus vähenee sen myötä, kun sitä ei enää makseta. Taloudelliset kannusteet riippuvat yleensä tavoitteista ja saavutetuista tuloksista. (Bergström & Leppänen 2009, 177.)

Työstä annettavat palkkiot voidaan selkeästi jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot ovat yleensä rahaa tai muita rahassa mitattavia etuja, kuten eläketurva ja terveydenhoito. (Viitala 2007, 144-145.) Sosiaalisia palkkioita ei voi mitata rahassa, sillä ne ovat erilaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijöille mielihyvää ja motivaatiota. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä sekä yri-

tyksessä. Pienet teot, kuten tunnustuksen antaminen tai kiitoksen sanominen ovat tärkeitä palkitsemiskeinoja. (Viitala 2007, 161.) Henkilökohtaiset huomioimiset auttavat työntekijää pyrkimään joka päivä parhaaseen suoritukseen. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

Palkka on monelle työntekijälle tärkeä tekijä. Sen on hinta, joka maksetaan työntekijän antamasta ajasta, panoksesta ja osaamisesta yritykselle eikä se siksi ole varsinaisesti palkitsemista eikä motivaatiokeino. Toisten mielestä korkeampi palkka kertoo, kuinka arvostettu heidän työpanoksensa yrityksessä on. Jos työntekijä ei ole tyytyväinen palkkaansa tai kokee saavansa erisuuruista palkkaa kuin muut yrityksen työntekijät, hän saattaa etsiä parempipalkkaista työtä muualta. (Viitala 2007, 158-159.)

Työntekijöiden on kuitenkin tärkeää saada työltään ja työyhteisöltään muutakin kuin pelkkää mahdollisimman hyvää palkkaa. Työssään he voivat kehittää tarpeitaan ja toteuttaa itseään. Töissä on mahdollista päästä uuden ryhmän jäseneksi, luoda uusia ihmissuhteita ja mahdollisesti tuntea itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. Työ tarjoaa myös turvallisuutta, jatkuvuutta ja taloudellisen turvan elämän rakentamiselle. Joillekin työllä on myös statusarvoa. (Viitala 2007, 139.)

Hyvä kannustejärjestelmä on oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan ja sen verran selkeä, että kaikki tietävät kuinka esimerkiksi bonuksia maksetaan. Parhaassa tilanteessa kannusteet ovat henkilökunnan valittavissa, jolloin he voivat valita itselleen sopivimmat kannusteet. Esimerkiksi toinen työntekijä voi valita hyvästä työsuorituksesta palkkioksi ylimääräisen vapaapäivän rahallisen korvauksen sijasta. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

### 3.4.3 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän on töissä. Sitoutumisen voi jakaa affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen ulottuvuuteen. Affektiivinen ulottuvuus tarkoittaa henkilön halua työskennellä yrityksessä. Jatkuvaan ulottuvuuteen eli jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi palkkiot ja muut edut sekä työnpaikan jättämisestä aiheu-



tuvat seuraukset. Normatiivinen sitoutuminen taas johtuu velvollisuudentunnosta yrityksessä työskentelyä kohtaan. (Viitala 2007, 88-89.)

Hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai muut edut ja hyödyt työntekijöille, on yksi keino sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Muita keinoja ovat hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. (Viitala 2007, 90.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin kuuluu varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen. Tässä apuna toimii muun muassa yhteiset tilaisuudet, joissa pyritään luomaan sisäistä uskoa ja yhteishenkeä. Yhteishenkeä voidaan luoda myös yhteisillä tunnusmerkeillä, kuten yrityksen logolla tai yhteinäisillä työvaatteilla. Hyvää yhteishenkeä parantaa myös kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, jolloin henkilöstöllä tulisi olla tunne, että jokainen toimii tasavertaisena yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. Yhteiset matkat ja tapahtumat, kuten pikkujoulut, voivat myös lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka sitoo työntekijää yritykseen. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

Henkilöstön sitoutuminen voi muodostua myös ongelmaksi, jos yksilö sitoutuu liian voimakkaasti työhönsä ja on tällöin altis liialliselle stressille. Työntekijällä on oltava mahdollisuus säädellä työtään, jotta näin ei kävisi. Aina kuitenkin työntekijä ei halua tietoisesti tai tiedostamattaan säädellä työmääräänsä, vaikka hänellä olisi siihen mahdollisuus. Tällaisessa tilanteessa voivat auttaa kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Jokaisella on kuitenkin vastuu itsestään ja omasta jaksamisestaan. (Nummelin 2007, 107.)

#### 3.4.4 Henkilöstöhankinta

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi on sisäisen markkinoinnin keinoista se, jonka avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. (Viitala 2007, 100.) Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että hänen johtamassaan yrityksessä on oikea määrä ammattitaitoisia henkilöitä oikeilla paikoilla suorittamassa omia tehtäviään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 44.)

Rekrytointi on tavallaan suunnitelmallista palapelin kokoamista, jossa informaatiota hankitaan useista eri lähteistä. Uuden työntekijän rekrytointia voidaan kutsua projektiksi, sillä se käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Siihen kuuluu erilaisia vaiheita, kuten suunnittelu-, toteutus- ja päätöksentekovaihe sekä seuranta-vaihe työsuhteen alussa. (Markkanen 2002, 5-9.) Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle suuri ja merkittävä päätös, jolla voi olla kauaskantoiset seuraukset. Uuden työntekijän palkkaus on myös suuri investointi ja se vaikuttaa palvelun laadun lisäksi toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Jos rekrytointi epäonnistuu, vaikuttaa se itse valittuun henkilöön, yritykseen sekä asiakkaisiin. Onnistuessaan rekrytointi taas vaikuttaa yritykseen parhaimmillaan positiivisesti, tuoden uutta voimaa henkilöstöön ja tätä kautta koko toiminnan laatuun. (Viitala 2007, 100.) Rekrytointien vaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikajanelalla, eivät koskaan sillä hetkellä kun päätös tehdään. (Markkanen 2002, 6.)

Kun yritys palkkaa uusia työntekijöitä, vaikuttavat nämä henkilöt omalla olemuksellaan yrityskulttuuriin. Tämän takia yrityskulttuuri asettaa reunaehdot henkilöstön palkkaamiselle. Esimerkkinä tästä on McDonald's, jonka yrityskulttuuriin ja imagoon kuuluu nuorekas, nopea ja yhdenmukainen työntekijä. McDonald's ei siis voi palkata millaisia tahansa työntekijöitä ilman, että sen imago ja yrityskulttuuri kärsii ja asiakkaat huomaavat tämän. (Viitala 2007, 103-104.) Tämän takia yrityksen tulee tarkasti miettiä ja kuvata, minkä tasoinen ja millä ominaisuuksilla ja kokemuksilla varustettu henkilö halutaan palkata. (Markkanen 2002, 10.) Edellä mainittuja asioita voidaan kutsua valintaperusteiksi, joilla helpotetaan henkilövalintaa. Valintaperusteet voidaan jakaa esimerkiksi kahteen ryhmään, jotka ovat pakolliset vaatimukset ja ”olisi hyvä” -vaatimukset. Pakollisiksi vaatimuksiksi voidaan määrittää vaikka kielitaito, atk-aidot ja tietty koulutustausta, jos kyseinen työ niitä vaatii. ”Olisi hyvä” -vaatimuksiin voidaan määrittää esimerkiksi ikä ja aikaisempi työkokemus. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 46.)

Oikeiden henkilöiden löytäminen ja valinta yrityksen eri tehtäviin on esimiehen vastuulla. Joillakin yrityksillä on apunaan asiantuntijoita, kuten esimerkiksi henkilöstöosasto, mutta lopulta vastuu työntekijöiden valinnasta on esimiehellä. Muu-

ten hänellä ei ole edellytyksiä ottaa vastuuta työntekijöistään ja omasta onnistumisesta tehtävässään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 45-46.)

### 3.4.5 Koulutus

Henkilökunnan kouluttaminen on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista ja tärkeä etenkin työntekijöiden perehdyttämisvaiheessa. Koulutuksen avulla työntekijät oppivat yrityksensä strategiat, tavoitteet, työtehtävät ja ymmärtävät kaiken kaikkiaan yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Koulutuksesta on myös hyötyä työntekijöiden siirtyessä uusiin työtehtäviin, jolloin aikaisempia oppeja voidaan syventää tai opettaa uutta. Koulutukset voivat toimia myös motivaattorina joillekin työntekijöille, kun he saavat käyttöönsä uutta tietoa ja uusia työkaluja työssään toimimiseen.

Koulutuksella varmistetaan työntekijöiden riittävä osaaminen esimerkiksi palvelun, myynnin, tuotteiden ja johtamisen alueilla. On tärkeää, että jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Yrityksissä tarvitaan lyhyt- ja pitkäkestoista koulutusta, ja sen takia koulutukset tulee räätälöidä tarpeen ja osaamistason mukaan. Koulutusta voi hankkia ulkopuolisilta yrityksiltä, jotka ovat erikoistuneet laatimaan yksilöllisiä koulutuksia tai yritys voi kouluttaa itse. Yritys voi myös tukea työntekijän tutkinnon suorittamista antamalla taloudellista tukea, maksamalla palkkaa opiskeluajalta tai myöntämällä opintovapaata. Koulutus kehittää työntekijöiden ammattitaitoa ja asenteita sekä myös kannustaa. Tyytyväinen ja yritykseen sitoutunut työntekijä ei vie osaamistaan kilpailijayritykseen. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

Koulutuksella voidaan parantaa henkilöstön osaamista esimerkiksi koneiden, laitteiden ja ohjelmistojen käytössä. Koulutuksessa voidaan luoda valmiuksia myös tiimityöhön, suunnitteluun, laadun parantamiseen ja asiakaspalveluun. Koulutus on myös motivoiva tekijä, jolla parannetaan henkilöstön tietoja ja taitoja. Työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, kun hänelle annetaan mahdollisuus lisäkoulutukseen. Koulutukset järjestetään yleensä työaikana, mutta henkilöstön on myös mahdollista saada yritykseltä tukea vapaa-aikana tapahtuvaan koulutukseen. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Henkilökunnan tulisi kasvattaa omaa osaamistaan jakamalla sitä työkavereidensa kanssa ja kilpailemalla toistensa kanssa. On tärkeää, ettei työntekijä tunne kateutta toisten osaamisesta vaan yhteistä ylpeyttä. (Halonen 2001, 81.)

Työ on muuttunut entistä sosiaalisemmaksi, sillä työntekijän neuvotteluosapuoli ei olekaan enää kone, vaan ihminen. Koneen käyttämistaidon tilalle ovat tulleet ihmissuhdetaidot, tieto ja ajattelu. Asiakas maksaa työntekijän palkan ja hänellä on omia vaatimuksia ja mielipiteitä, jotka tulee ottaa tarkasti huomioon. Henkilöstön vuorovaikutustaitoja tulisi siis lisätä, sillä vuorovaikutteisuus lisääntyy kaikesa ihmisten välisessä toiminnassa. (Halonen 2001, 175.)

Kun asiakkaiden vaatimustaso nousee, muuttuvat myös asiakaskontaktit hyvin haastaviksi. Työntekijöillä tulee olla riittävästi osaamista ja valtuuksia sekä pelisilmää ja rohkeutta käyttää valtuuksiaan. Haastavissa asiakaskontakteissa tärkeäksi tekijäksi muodostuu työntekijän persoona ja osaaminen. (Halonen 2001, 174.)

#### 3.4.6 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tärkeä tuki henkilöstön oppimisen kannalta. Jokaisen yrityksessä työskentelevän vastuulla on tiedottaa muille heitä koskevista asioista ja tiedoista. Yrityksissä voi toimia myös erikseen tiedottamisesta vastaavia henkilöitä, joiden tehtävänä on huolehtia määrättyjen asioiden levittämisestä yrityksen henkilökunnalle. (Viitala 2007, 203.)

Nopea ja tehokas tiedonkulku on tärkeää joka yrityksessä. Kaikkein tehokkain tapa on usein henkilökohtainen tiedottaminen, mutta siihen ei ole aina mahdollisuutta. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Viestinnällä varmistetaan, että henkilöstö tuntee liikeidean ja tavoitteet sekä kaikki jokapäiväiseen toimintaan ja omaan työhön liittyvät asiat. Viestintä lisää avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Eri viestintävälineitä ovat sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut ja suullinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet ja erilaiset kokoukset sekä palaverit. Ihan kaikkia asioita ei kuitenkaan tarvitse jakaa jokaisen henkilökuntaan kuuluvan kesken. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että

kukin työntekijä saa eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon. Työntekijöitä tulee myös kannustaa tuottamaan uutta tietoa yrityksen käyttöön ja olemaan valppaana asiakaspalvelutilanteissa. Tällöin yhden työntekijän saama tieto voi auttaa muitakin työntekijöitä ja koko yrityksen menestymistä. Työntekijöille tulee kertoa kaikista tulevista markkinointitapahtumista, kampanjoista ja tilaisuuksista. Tiedottaminen näistä asioista on tärkeää, jotta työntekijät osaavat tiedottaa asioista asiakkaille ja vastailla asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin. Työntekijöiden on hyvä tietää, mitä asiakkaille tarjotaan, miten mainostetaan ja miksi tuotteet ovat ostamisen arvoisia. Kaikki yrityksen työntekijät ovat yrityksen markkinoijia ja kunnollisella sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että he kertovat asioista oikein. (Bergström & Leppänen 2009, 175-176.)

On tehty tutkimuksia työntekijöiden asenteista ja tutkimustulokset paljastavat, että yrityksissä ei jaeta henkilöstön keskuudessa tarpeeksi tietoa. Yrityksestä voi löytyä työntekijöitä, jotka eivät ymmärrä yrityksen uutta strategiaa vaikka sen esittelemiseen ja läpikäymiseen on käytetty viikkoja tai jopa kuukausia. (Ulrich 2007,178.) Tai sitten työntekijät eivät ymmärrä oman työnsä tarkoitusta ja sen tuomaa vastuuta. Näiltä henkilöiltä puuttuu palveluosaamista ja se johtuu osittain siitä, etteivät he tunne palvelustrategian sisältöä, markkinoinnin luonnetta ja laajuutta palveluyhteysissä eivätkä työnantajan vastuuta yrityksessä. Toisaalta taas kyseessä on asenneongelma, joka pitää korjata. Asenneongelmat syntyvät usein tiedon puutteesta, joten on tärkeää parantaa tiedon tasoa. (Grönroos 2000, 291-292.) Kun työntekijät ymmärtävät syyn, miksi jotain tehdään, on heidän helpompi hyväksyä heille asetettuja odotuksia. Valitettavan usein yrityksen johto keskittyy siihen, mitä tehdään, vaikka sen tulisi kertoa lisäksi, miksi jotain tehdään. (Ulrich 2007,178.)

Vaikka sähköpostiviestit ja tekstiviestit ovat tulleet suureksi osaksi informaation välittämistä, on kuitenkin kasvokkain tapahtuva viestintä kaikkein tehokkain. Viestinnän tulee sopia kunkin tilanteen vaatimuksiin ja oltava esimiehen omaan tyyliin sopivaa, jotta hän pystyy säilyttämään ystävällisyytensä ja häntä on helppo lähestyä. Esimiehen tulisi pysähtyä arvioimaan viestintätilanteita ja pyrkiä ymmärtämään, mitä niissä tapahtuu ja miksi. Kun työntekijät toimivat kuten esimies

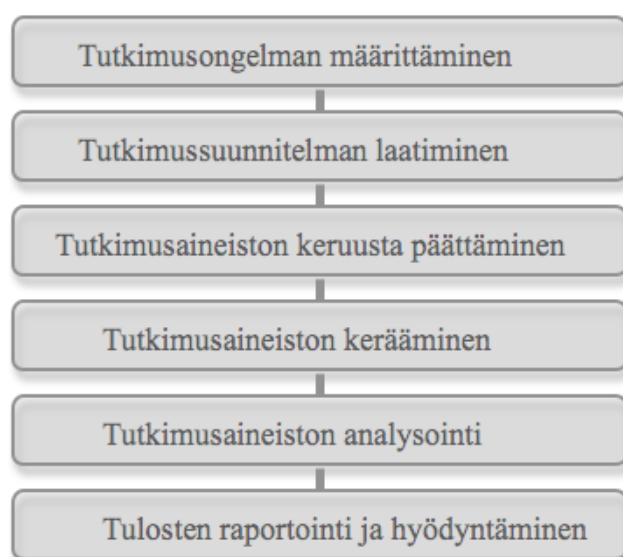
on keskustelussa viestinyt, on viesti todennäköisesti ymmärretty oikein. Jos viesti ei näytä menevän perille, pitää tehdä jotakin toisin. Välillä viestintätilanteissa tulee olla jämäkkä ja välillä tulee heittäytyä leikkimieliseksi. Esimies koetaan usein liian jäykäksi ja muodolliseksi, jolloin hän saattaa jäädä pois kahvitaukojen epävirallisista keskusteluista, jotka ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiirin kannalta. Esimiestä katsotaan ja kuunnellaan tarkkaan, joten kaikki mitä hän sanoo tai jättää sanomatta, tulkitaan työntekijöiden keskuudessa. Tulkintoja tehdään sanojen lisäksi ilmeistä, eleistä ja äänenpainosta, jotka antavat oman merkityksensä viestille. Jokaisella ihmisellä on jotain asioita, jotka ärsyttävät häntä ja vaikka kuinka neutraalisti esimies yrittäisi ilmaista asiansa, voi se ärsyttää jotakin suuresti. Esimiehen ei pidä kuitenkaan alkaa varomaan sanojaan, vaan alkaa keskustella enemmän. (Nummelin 2007, 35-36.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös palautteen antaminen. Palautteen tulisi säilyttää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden mukaisena ja auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Työntekijöiden tulisi saada riittävästi palautetta työstään ja erityisesti myönteistä palautetta, joka motivoi työntekijöitä. Palautteen antaminen on tärkeä asia yrityksessä, ja jokainen ihminen tulkitsee sen omalla tavallaan. Korjaavan palautteen antaminen on esimiehelle haastavinta. Näissä tilanteissa työntekijä on hoitanut työnsä huonosti, hänen työskentelytavoissaan on korjaamisen varaa tai työntekijän henkilökohtaisiin ongelmiin tulee puuttua. Koskaan ei voi tietää, kuinka työntekijä reagoi negatiiviseen palautteeseen ja se tekee palautteen antamisesta haastavaa. (Nummelin 2007, 88-89.)

## 4 MARKKINOINTITUTKIMUS

Markkinointitutkimus on järjestelmällistä markkinointiin liittyvän tiedon hankintaa, muokkaamista ja analysointia. Yritys voi selvittää markkinointitutkimuksen avulla markkinoinnin mahdollisuuksia, paikantaa ongelmakohtia ja hakea erilaisia tietoja markkinointiratkaisujen pohjaksi. Markkinointitutkimus voi antaa tietoa esimerkiksi kilpailukeinoista, kuluttajien mielikuvista, yrityksen ilmapiiristä tai henkilökunnan toiminnasta. Markkinointitutkimus voi olla yksittäinen erillistutkimus tai se voi olla jatkuvaa seuranta. (Raatikainen 2004, 10-11.)

Markkinointitutkimusta voidaan kuitenkin kutsua prosessiksi, sillä se koostuu eri vaiheista:



*Kuvio 4. Markkinointitutkimusprosessin vaiheet. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 13.)*

Markkinointitutkimuksen vaiheista ensimmäinen on tutkimusongelman määrittäminen, eli mitä halutaan tutkia ja miten tutkittava aihe rajataan. Rajaamalla aihetta saadaan rajattua samalla tutkimuksen laajuutta. Seuraavana vaiheena on tutkimussuunnitelman laatiminen. Tutkimussuunnitelma voi olla muodollinen, mutta siitä on käytävä ilmi tutkimuksen tavoitteet ja se, mitä tehdään milloinkin. Tämän jälkeen tulee selkeyttää, miten tutkimusaineisto saadaan kerättyä. Tulee päättää mikä on tutkimuksen perusjoukko, jota halutaan tutkia ja kuinka perusjoukosta saadaan

sopiva otos, jota tutkitaan. Sen jälkeen toteutetaan varsinainen tutkimusaineiston kerääminen. Keräämisen jälkeen tulee saadut vastaukset käydä läpi ja analysoida. Analysoinnin jälkeen tehdään vielä kirjallinen tutkimusraportti, joka sisältää kaikki edellä mainitut vaiheet kirjallisesti.

Markkinointitutkimuksessa tutkittavan ongelman määrittely on tärkein vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusprosessi lähtee myös käyntiin ongelman määrittelystä. Tutkimuksen toimeksiantajalla tulee olla itsellään selkeä näkemys siitä, mitkä ovat tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja tutkimuksella selvitetävät asiat. Tämä helpottaa tutkimustehtävän rajaamista ja tulosten tulkitsemista, kun tavoitteet on määritetty. Tutkijalla tulee olla kokonaiskuva koko tutkimusprosessista jo silloin, kun hän muotoilee tutkimuksen kysymyksiä. Kun kysymykset ovat valmiit, voidaan siirtyä keräämään tutkimusaineistoa. Tämän jälkeen tutkimusaineisto tulee analysoida ja raportoida. Tutkimustuloksia on hyvä myös hyödyntää, sillä markkinointitutkimus on hyödyllinen keino selvittää yritystä kiinnostavia asioita. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 13-14.)

#### **4.1 Kirjoituspöytä tutkimus**

Markkinointitutkimusta tehdessä tulee selvittää, löytyykö tutkittavasta aiheesta jo valmista tutkimusaineistoa, jota tutkimuksessa voidaan käyttää. Jo olemassa olevasta tutkimusaineistosta tehtävä tutkimus on nopea ja kustannustehokas ja sitä kutsutaan kirjoituspöytä tutkimukseksi. Kirjoituspöytä tutkimuksen etuihin kuuluu nopeuden ja alhaisten kustannusten lisäksi ajan säästö ja pienempi vaiva. Kirjoituspöytä tutkimukseen kuuluu myös rajoitteita, joita voivat olla tieto, jota on kerätty johonkin toiseen tarkoitukseen tai jo vanhentunut tai riittämätön tieto. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 28-30.)

#### **4.2 Kenttätutkimus**

Yrityksillä on yleensä omaan liiketoimintaansa liittyviä yksilöllisiä tutkimusongelmia. Tällöin pelkkä kirjoituspöytä tutkimus ei riitä vaan on parempi lähteä kentälle keräämään uutta tutkimusaineistoa. Tällaista tutkimusta kutsutaan kenttätutkimukseksi. Kenttätutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusmuotoon. Kenttätutkimuksen tiedonkeruu lähteitä ovat esimerkiksi kyse-



lytutkimukset ja laadulliset lähteet, kuten syvähaastattelut ja havainnointi. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 28-33.)

#### 4.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kenttätutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta silloin, kun on mahdollista määritellä mitattavia muuttujia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, jolloin kysymykset muotoillaan usein määrämuotoisiksi kysymyksiksi tai sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Otskoot ovat yleensä suuria ja lyhyet, selkeät kysymykset parantavat tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 31-32.)

#### 4.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tulkita, ymmärtää ja antaa merkitystä tutkittaville asioille. Useimmiten kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin saadaan vapaamuotoisia vastauksia joko suullisesti tai kirjallisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään, miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Tutkimukseen mukaan tulevat henkilöt usein valitaan eikä heitä poimita erikseen tilastollisin otantamenetelmin. Laadullisen tutkimuksen haasteena on usein se, että tutkimusaineistoa kerätään vain harvoilta tutkittavilta eikä otos välttämättä edusta koko tutkimuksen kohderyhmää. Tällöin johtopäätösten yleistäminen koskemaan koko kohderyhmää sisältää omia riskejä. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 31-70.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

##### 4.2.2.1 Haastattelututkimus

Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee tutkittavan vastaukset muistiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä on sekä etua että haittaa. Suurin etu on yleensä se, että aineiston keruuta voidaan säädellä jous-

tavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua vastaajan kanssa. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelija katsoo aiheelliseksi. Muita etuja on se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja haastateltavat on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa. Haastattelun haittana voi olla se, että se vie yleensä paljon aikaa ja haastattelun teko edellyttää huolellista suunnittelua. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 199-201.) (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74-76.) (Mäntyneva & Heinonen & Wrangé 2003, 75-76.)

Henkilökohtaisen haastattelun etuja on monia: vastausprosentti haastattelututkimuksissa on suuri, väärinkäsitysten mahdollisuus on vähäinen ja myös monimutkaiset kysymykset ovat mahdollisia. Henkilökohtaisessa haastattelussa voidaan esittää useita kysymyksiä, jotka voivat olla esimerkiksi avoimia kysymyksiä joihin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Tärkeä etu on, että vastaukset saadaan nopeasti ja halutussa järjestyksessä ja lisäksi tiedetään kuka on vastannut ja milloin. Henkilökohtaisessa haastattelussa on myös varjopuolia, kuten haastattelujen yksikkökustannukset ovat korkeita, haastattelija voi vaikuttaa vastauksiin, haastattelupaikka ja -aika vaikuttavat vastauksiin samoin muut paikalla olijat. (Lahtinen & Isoviita & Hytönen 1995, 56.)

Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat yleensä tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa, kun taas haastattelussa haastattelijalla on ohjat. Jokaisella haastattelulla on tavoitteensa, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 202-203.)

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen ja kylläisyyteen käsitettä aineiston kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka monta haastateltavaa hän haastattelee. Hän voi jatkaa haastatteluja niin kauan kuin ne tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineistoa on riittävästi, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua tutkijan oppineisuus, kuinka

paljon hän aineistoa kerätessään voi löytää tai huomata jatkuvasti uusia näkökulmia. Tutkija ei voi mitenkään olla täysin varma, että haastateltava ei tuota enää uutta informaatiota. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 177.)

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: lomake-, teema- ja syvähaastatteluun. Niiden avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Näiden kolmen haastattelun ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen eli siihen kuinka valmiiksi suunniteltu ja määritelty kysely on. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.)

Lomakehaastattelussa haastattelu käydään lomaketta apuna käyttäen. Kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty lomakkeessa. Lomakehaastattelu on suhteellisen helppo tehdä sen jälkeen, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 203.) Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukava tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiseen kysymykseen tulee löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemahaastatteluja voidaan käydä kasvokkain tai esimerkiksi puhelimitse. Onnistuakseen haastattelu edellyttää hyvää keskittymistä haastattelijalta ja myös haastateltavalta. Yleisimmät virheiden lähteet haastattelussa ovat ajankohta, haastattelijan vaikutus, kysymysten sanamuodon muuttaminen, haastateltavan johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset ja virheelinen vastausten merkintä ja tulkinta. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 71.)

Syvähaastattelu voi ääripäässään olla täysin strukturoimaton. Syvähaastattelua voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi, sillä haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Pelkästään avoimet kysymykset eivät tarkoita syvähaastattelua, vaan haastattelijan

tehtävänä on syventää vastaajien vastauksia rakentamalla haastattelun jatko täysin saatujen vastauksien varaan. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 72.) Avointen kysymysten etuihin kuuluu se, että voidaan saada sellaisia vastauksia, joita ei olla kysymyksiä laadittaessa huomattu ajatella. Vastausten joukossa voi olla erittäin hyviä ideoita ja huomioita, joista on tutkimuksen toimeksiantajalle hyötyä. Muita avointen kysymysten etuja on se, että saatu aineisto voidaan luokitella usealla tavalla, jos saadaan hyvin erilaisia vastauksia ja samalla saadaan perusteellisesti selville vastaajan mielipiteet. (Lahtinen & Isoviita & Hytönen 1995, 73.)

Haastattelijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) Syvähaastattelun etuna on se, että haastattelijalla on enemmän aikaa syventyä yksilön ajatuksiin, jolloin haastateltava saa enemmän aikaa osakseen, mikä voi myötävaikuttaa hänen avautumiseensa. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 72.)

#### **4.3 Otanta**

Kyselyyn vastaajat voidaan valita tutkimukseen kahdella eri tavalla. Nämä tavat ovat satunnaisotanta ja ei-satunnaisotanta, joista satunnaisotanta on luotettavampi. Satunnaisotannassa kukin havainto on tullut mukaan tutkimukseen täysin sattumalta ilman, että heitä olisi valittu. Joskus voi olla kuitenkin tarpeellista tutkia koko perusjoukko, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. Ei-satunnaisotannassa tutkija valitsee oman mielensä mukaan vastaajat. (Metsämuuronen 2006, 45.)

Perusjoukko on se joukko ihmisiä tai muita yksiköitä, joiden toimintaa tai mielipiteitä halutaan tutkia. Perusjoukkona voivat olla esimerkiksi kaikki suomalaiset, vaasalaiset, tietyn ikäryhmän edustajat, yrityksen työntekijät tai keskituloiset kotitaloudet. (Raatikainen 2004, 26.)

Otantaan perustuvan tutkimuksen ja kokonaistutkimuksen ero on siis se, että kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko ja otanta tutkimuksessa vain otos tästä perusjoukosta. Kokonaistutkimus on yleensä kallis, hidas ja joskus jopa mahdoton toteuttaa. Otantatutkimuksessa tutkitaan vain perusjoukon osa ja tulokset yleistetään koko perusjoukkoa koskeviksi. Otoksen tulee olla edustava, sillä

virheellinen ja epäedustava otos antaa väärän kuvan perusjoukosta. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2003, 38.)

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

On hyviä ja huonoja tutkimuksia. Huonot tutkimukset tuottavat epäoleellista tietoa, joka on epäluotettavaa ja kelvotonta. Huonon tutkimuksen tekoon kuluu myös turhia resursseja. Hyvät tutkimukset tuottavat kriittistä informaatiota ja tarjoavat ns. ikkunan tutkimuksen aiheen sisään. Psykometriikka on tutkimuksen ala, joka auttaa määrittämään kuinka hyvä tutkimus on. Kerätyn tiedon laatua on kuitenkin vaikea arvioida. Helpompaa on arvioida tiedon keräämiseen käytettyä tutkimusvälinettä. Arviointi tehdään pääasiassa katsomalla tutkimusvälineen reliabiliteettia ja validiteettia. Ennen kuin tutkimusvälinettä voidaan käyttää tiedon keräämiseen, tulee sen virheettömyys testata. (Litwin 1995, 9.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat mittarin tärkeimmät ominaisuudet. Niiden avulla mitataan kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksesta saadaan. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla ja uusintatutkimuksilla. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kaikki tutkimuksen vaiheet pyritään suorittamaan huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tarkkuutta tulee käyttää erityisesti otoksen valinnassa, kysymysten laadinnassa ja kyselyn suorittamisessa. (Allianssi ry.)

##### 4.4.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, sitä johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan. Toistaminen voidaan suorittaa joko arvioitsijoiden välillä (inter-rater reliability) tai tutkimuskertojen välillä (test-retest reliability). (Skepsis Ry.) Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen avulla saadut havainnot eivät ole sattumanvaraisia. Eli kun reliabiliteetti on kunnossa, mittauksen tulos voi vaihdella siksi, että siinä asiassa, jota halutaan mitata, on todellisia eroja. Nämä todelliset erot voivat johtua siitä, että esim. sellaisessa seikassa, jota

ei ole haluttu mitata on todellisia eroja eli on vaikka haluttu mitata älykkyyttä, mutta onkin mitattu koulutustasoa. Erot voivat johtua myös tutkimuskohteessa tapahtuneista muutoksista tai mittaustilanteeseen tai mittausvälineeseen liittyvistä seikoista kuten mittausvirheestä, mittarin epäselvyydestä tai puutteellisuudesta. (Allianssi ry.)

#### 4.4.2 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan myös mittarin luotettavuutta, mutta kun reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimukseen toistettavuuteen, viittaa validiteetin luotettavuussisältö siihen, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 56.) Mittaria tulee osata käyttää oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeaan kohteeseen, jotta se tavoittaa kohteen. Epäonnistunut otanta, mittauksen ajankohta tai haastattelavan ja haastattelijan väliset henkilökiemiat voivat vaikuttaa mittariin ja sen pätevyYTEEN. Virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Jokaisen yksittäisen mittarin validiteetti tulee olla hyvä niin myös tutkimuksen kokonaisvaliditeetti on hyvä. (FSD 2008.) Olennaista kuitenkin validiteetin arvioinnin kannalta on se, että tutkijalla tulisi aina olla joku kriteeri tai vertailukohta, johon sitten saatuja tietoja voidaan verrata. (Allianssi ry.)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus yleistettävissä, ja jos on, niin mihin ryhmiin. Tällöin tärkeitä vaiheita ovat tutkimusasetelma ja otanta, joissa karsitaan validiteetin uhkia pois. Sisäinen validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Siinä tulee ottaa huomioon käytetyt käsitteet, teoriat ja se, mitataanko mittarilla sitä, mitä on tarkoitus. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorialla sekä otannalla. (Metsämuuronen 2006, 48.)

## **5 YRITYSESITTELY**

Tässä luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta. Aluksi kerrotaan yrityksen historiasta ja nykytilasta. Tämän jälkeen kerrotaan erikseen Vero Modasta ja Jack & Jonesista sekä molempien tuotevalikoimista. Lopuksi kerrotaan Bestsellerin kymmenestä käskystä, jotka ovat jokaisen Bestsellerin omistaman liikkeen ohjenuorana vielä tänäkin päivänä.

### **5.1 Bestsellerin historia**

Bestseller on perheyritys, joka sai alkunsa vuonna 1975 Tanskassa Troels Holch Povlsenin toimesta. Alun perin Bestseller keskittyi vain naisten muotiin, mutta nykyään myös miesten- ja lastenvaatteisiin. Nykypäivänä Troels omistaa yrityksen poikansa Andersin kanssa, joka toimii yrityksen toimitusjohtaja. Bestseller työllistää yli 39 000 ihmistä – suunnittelussa, kehittäelyssä, myynissä ja markkinoinnissa ympäri maailmaa. (Bestseller A/S 2009, A.)

Bestsellerin kohderyhmään kuuluu nuoria naisia ja miehiä, teinejä ja lapsia. Näille kohderyhmille suunnattuja Bestsellerin tuotemerkkejä ovat: Name it, Vero Moda, Jack & Jones, Vila, Only, Selected Femme/Homme, Pieces accessories, Object Collectors Item, Mama-licious ja Outfitters Nation. (Bestseller A/S 2009, A.)

Bestsellerin tuotemerkkien vaatteita ja asusteita myydään Euroopassa, Lähi-idässä, Kiinassa ja Kanadassa, pääasiassa ketjun omissa liikkeissä, mutta myös itsenäisten yrittäjien kautta. Ensimmäinen Bestseller-liike avattiin 1988 ja tänä päivänä liikkeitä on yli 4 200 41 maassa. (Bestseller A/S 2009, A.)

### **5.2 Vero Moda**

Bestseller lanseerasi ensimmäisen tuotemerkkinsä Vero Modan vuonna 1987. Nykypäivänä Vero Modan tuotteita löytää 45 maasta, mutta suurimmat markkinat sillä on Pohjoismaissa. Se on yksi Euroopan suurimmista vaateketjuista ja työllistää yli 8500 ihmistä. (Vero Moda 2009.)

Suomeen Vero Moda ilmestyi vuonna 1992, ja nykyisin myymälöitä löytää 30 kaupungista, joista pohjoisin on Rovaniemi. Vero Modan toiminta kehittyy jatkuvasti ympäri maailmaa. Tärkeimpänä tällä hetkellä on toimittajien eettisyys ja vastuullinen toiminta. Vero Modan visio koostuu yksilöllisyydestä, muuntautumiskyvystä ja positiivisuudesta. Tarkoituksena on saada asiakas tuntemaan saaneensa aina jotain enemmän kuin hän on odottanut. Tätä mielikuvaa luodaan hyvällä palvelulla, edullisilla hinnoilla, muodikkailta vaatteilla ja kauniilla esillepanolla. (Vero Moda 2009.)

Vero Moda myy trendikkäitä, klassisia ja ajattomia vaatteita ja asusteita nuorille naisille arkeen ja juhlaan. Vaatevalikoimaan kuuluu takkeja, housuja, paitoja, neuleita, hameita, toppeja ym. Asusteista löytyy vöitä, laukkuja, kenkiä, huiveja sekä koruja. Vaatteiden sekä asusteiden valikoimat vaihtelevat sesongeittain. Vaatteet on valmistettu mm. Turkissa, Kiinassa ja Bangladeshissa. Vaatteet on tehty kestävästä ja miellyttävistä materiaaleista. (Vero Moda 2009.)

### **5.3 Jack & Jones**

Bestsellerin miehille suunnattu tuotemerkki Jack & Jones lanseerattiin vuonna 1989 ja ensimmäinen Jack & Jones -liike avattiin vuonna 1990 Norjan Trondheimiin. Tämä 20-vuotias tuotemerkki on tunnettu farkuistaan, jotka on valmistettu yhteistyössä parhaiden italialaisten suunnittelijoiden kanssa. Jack & Jonesilla on neljä eri kokoelmaa: Jeans Intelligence, Premium Vintage, Premium ja Premium Tech, joita myydään eri maiden liikkeissä. (Jack & Jones 2009.)

Jack & Jonesin tuotevalikoiman tärkein osa muodostuu farkuista. Farkkuja löytyy monen tyyllisiä, monia eri värejä ja monia pesuja sekä kulutuksia. Tuotevalikoimaan kuuluu farkkujen lisäksi t-paitoja, paitoja, neuleita, kauluspaitoja, takkeja, bleisereitä, suorja housuja, kenkiä ja asusteita. Valikoima vaihtelee jatkuvasti, sillä liikkeisiin tulee uutta tavaraa päivittäin. Jack & Jonesin tuotteet valmistetaan Italiassa, Kiinassa, Turkissa ja Intiassa. (Ylitalo 2010.)



#### 5.4 Bestsellerin kymmenen käskyä

Bestsellerin perustaja Troels Holch Povlsen kirjoitti yli 30 vuotta sitten yhtiön kymmenen käskyä, joita noudatetaan jokaisessa liikkeessä vielä tänäkin päivänä. Nämä kymmenen käskyä luovat perustaa yrityksen palvelukulttuurille sekä visiolle.

1. Olemme rehellisiä
2. Olemme ahkeria
3. Olemme luotettavia
4. Teemme yhteistyötä
5. Ajattelemme taloudellisesti
6. Haluamme nähdä tuloksia
7. Haluamme helppoja ratkaisuja
8. Emme pidä mitään itsestänselvyytenä
9. Pidämme aina lupauksemme
10. Haluamme olla parhaita (Bestseller A/S 2009, B.)

Ensimmäiseen kolmeen käskyyn kuuluvat rehellisyys, ahkeruus ja luotettavuus. Bestseller haluaa henkilöstönsä olevan aina rehellisiä ja luotettavia niin yritystä, työkavereita että asiakkaita kohtaan. Ahkeruuden halutaan näkyvän jokapäiväisessä työssä. Neljä seuraavaa käskyä ovat: teemme yhteistyötä, ajattelemme taloudellisesti, haluamme nähdä tuloksia ja haluamme helppoja ratkaisuja. Yhteistyö on tärkeää Bestsellerillä, sillä se on kansainvälinen yritys, jolla on monikulttuurista henkilöstöä ympäri maailmaa. Kaikkien tulee osata tehdä yhteistyötä yhteisen hyvän vuoksi. ”Ajattelemme taloudellisesti” ja ”haluamme nähdä tuloksia” kertovat siitä, että Bestseller haluaa tehdä voittoa, luoda tavoitteita ja pyrkiä niitä kohti. Kolme viimeistä käskyä ovat: emme pidä mitään itsestään selvyytenä, pidämme aina lupauksemme ja haluamme olla parhaita. Näillä kymmenellä käskyllä motiivoidaan, ohjataan ja kannustetaan koko henkilöstöä.

## 6 BESTSELLERIN PALVELUKULTTUURI

Tässä luvussa kerrotaan case-yrityksen palvelukulttuurista. Aluksi kerrotaan B-Vibesta, mikä se on ja mistä se on saanut alkunsa. Tämän jälkeen keskitytään B-Viben tuomiin etuihin ja sen jälkeen kerrotaan kuinka B-Vibe toimii käytännössä ja millä mittareilla sen onnistumista mitataan.

### 6.1 B-Vibe

B-Vibe on Bestsellerin kilpailustrategia. Se on Bestsellerin tapa voittaa kilpailijat, erottua ja menestyä. B-Vibe on nimi Bestsellerin palvelukulttuurille. B-Vibe on luotu sillä tarkoituksella, että se kehittää, innostaa, motivoi ja haastaa jokaista yrityksen työntekijää kehittymään omalla henkilökohtaisella tasollaan. Kun kaikki ovat innostuneita ja mukana, nousee koko liikkeen energiataso ja tehdään parempia tuloksia. B-Vibe perustuu asiakaslähtöisyyteen eli asiakas tulee aina ennen tuotetta. Sen avulla johdetaan henkilöstöä toimimaan ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Harju 2010.)

B-Vibe on Bestsellerin ja Trainers Housen yhteistyössä luotu palvelukulttuuri, joka sai alkunsa Trainers Housen suunnittelemisissa myyntikoulutuksissa. Bestseller lähestyi Trainers Housea aluksi saadakseen asiantuntevaa apua myyntikoulutuksiin, joissa sitten syntyi idea B-Vibesta ja sitä lähdettiin kehittämään. Yhteistyö näiden kahden välillä jatkuu edelleen B-Viben ja palvelukoulutuksien merkeissä. Tänä päivänä B-Vibe toimii myymälöiden kilpailuetuna. Kun logistiikka, asiakkaat ja myymälät alkavat olla samanlaisia kilpailijoiden kesken, on palvelukeino erottua massasta. (Ohlsson 2008.)

Asiakaspalvelu on se, joka erottaa hyvät myymälät huonommista. Bestsellerin tavoitteena on tarjota asiakkailleen yhdenmukaista ja korkealaatuista palvelua kaikissa maissa ja kaikissa myymälöissä, sillä jokainen asiakas ansaitsee hyvää palvelua. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään juuri B-Viben avulla ja sen lisäksi valitsemalla liikkeeseen juuri ne oikeat työntekijät, juuri ne oikeat tuotteet ja asettamalla ne tuotteet oikeille paikoille, oikeaan aikaan ja vielä mahdollisimman houkuttelevasti. (Bestseller Retail Finland Oy.)

Palvelu on hyvä ja tehokas tapa erottua yrityksen kilpailijoista. Tavarointa on helppo kopioida, mutta hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi on jo vaikeampaa. Tämän takia kilpailijoiden on vaikea saada kiinni etumatkaa, joka yrityksellä on, koska se on valinnut kilpailukeinokseen palvelun. Palvelun valinnella yrityksellä on palveluhakuisempi, innostuneempi ja koulutetumpi henkilökunta ja sitä kilpailijoiden vaikea kopioida. (Isoviita & Lahtinen 2001, 45.)



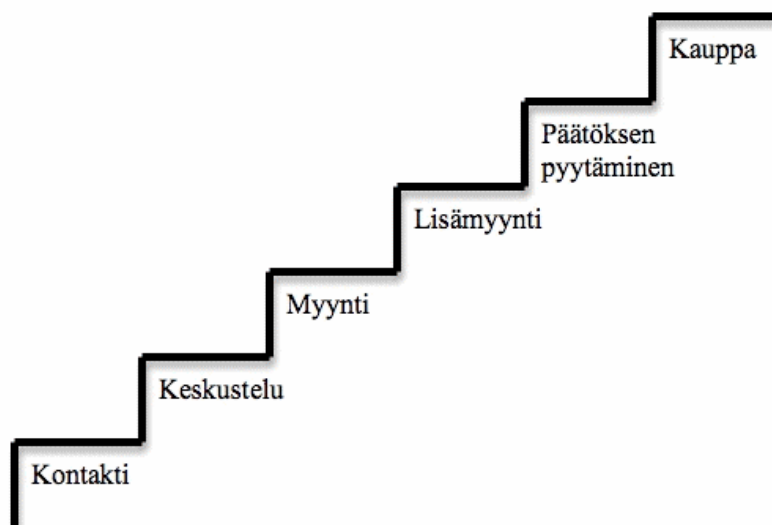
Kuvio 5. Miksi B-Vibe? Mitä tästä saa? (Ohlsson 2008.)

Omistajat ja johto hyötyvät B-Vibesta monella tavalla. B-Viben avulla saadaan motivoitunut henkilökunta, joka tekee motivoituneena parempaa tulosta. B-Vibella saadaan myös mainetta, kunniaa ja huomiota, kun erotutaan kilpailijoista ja ollaan kiinnostavia ja menestyneitä. B-Vibe luo myös yrityksen sisäistä henkeä ja saa kaikki pelaamaan samassa joukkueessa. Markkinatilanteen kannalta B-Vibesta on hyötyä, sillä markkinat muuttuvat nopeassa rytmissä, kilpailu lisääntyy, ihmisillä on enemmän rahaa käytössään ja oikeiden ihmisten palkkaaminen omaan yritykseen on vaikeaa. B-Vibe antaa siis kilpailuedun, mahdollisuuden toimia muuttuvassa ympäristössä, keinot palvella asiakkaita, jotka maksavat henkilöstön palkan sekä raamit henkilöille, joita yritykseen halutaan palkata. Asiakkaan kannalta B-Vibesta saa hyvän palvelun mukana hyvän mielen, helpotuksen, turvallisuuden tunteen, elämyksiä ja ratkaisuja ongelmiin. B-Viben on tarkoitus luoda asiakkaalle elämyksiä, jokaisella käyntikerrallaan ja saada asiakas tunte-

maan eri tunnetiloja, kuten tuntemaan itsensä tärkeäksi, voittajaksi ja positiivisesti yllättyneeksi. Kaikkien työntekijöiden tehtävänä on saada asiakas tuntemaan palvelutapahtuman aikana näitä tunnetiloja. Henkilöstölle B-Vibe tuo työkaluja ja keinoja toimia asiakaspalvelutilanteissa. Taidot kehittyvät onnistumisien ja epäonnistumisien myötä ja motivaatio kasvaa onnistumisista ja vastuusta. (Ohlsson 2008.)

#### 6.1.1 Myynnin portaat

Bestsellerillä on säännöllisesti koulutuksia, joihin työnantajat voivat ilmoittaa työntekijöitään. Koulutuksissa jaetaan kokemuksia eri palvelutilanteista ja annetaan toisille vinkkejä. Koulutuksia on esimiehille, somistajille ja myyjille. B-Vibe koulutuksissa käydään läpi yritysten B-Vibe tuloksia, mietitään uusia tavoitteita ja käydään läpi erilaisia palvelutilanteita. B-Vibe koulutuksissa jaetaan myös vinkkejä ja valmiita repliikkejä myynnin eri portaisiin.



Kuvio 6. Myynnin portaat. (Lehto 2010.)

Myynnin portaat ovat osa jokaista työpäivää Bestsellerillä. Portaiden alkupäässä on kontakti, joka voidaan muodostaa asiakkaaseen tervehtimällä. Myyntitapahtuma voi alkaa joko kontaktista tai keskustelusta, joka on toinen myynnin portaista. Keskustelu voidaan aloittaa kysymyksellä, kehulla tai toteamuksella. Kysymyksenä pyritään esittämään kysymys, johon asiakas ei voi vastata kyllä tai ei, jolloin saadaan aikaan keskustelu. Kehu voi olla asiakasta koskevaa tai asiakkaan katse-

lemaan tuotetta koskeva, kuten ”ihanat kengät!” tai ”nuo farkut on tosi hyvännäköiset päällä”. Toteamus voi olla vaikkapa jotain uutuutta koskeva, jolloin myyjä toteaa ääneen asiakkaalle, että ”nuo farkut ovat tulleet tänään” tai, että ”siitä paidasta on lisää kokoja varastossa, sano, jos et löydä omaa kokoasi niin haen”. Keskustelun aikana myyjän tulee siirtyä seuraavaan portaaseen, joka on ehdotus. Myyjä voi ehdottaa esimerkiksi asiakkaalle farkkujen kaveriksi uutta vyötä tai jotain paitaa. Näin saadaan aikaan myös lisämyyntiä. Seuraava porras on päätös, joka voi joillekin haastava porras. Päätöstä tulee yrittää pyytää tarpeeksi hienovaraisesti, jotta asiakas ei koe, että häntä painostetaan ostopäätökseen. Esimerkkinä hienovaraisuudesta voi olla tuotteen kehuminen ja sen ominaisuuksien korostaminen, jolloin pyritään vahvistamaan asiakkaan mielipidettä tuotteesta ja mahdollisesti luomaan tarve, jota ei vielä ollut. Päätöksen jälkeen tulee siirtyä myynnin viimeiseen portaaseen, joka on kaupan teko. Kaupan tekoon kuluu ostosten veloitaminen, mahdollisen lisämyynnin yrittäminen ja tuotteiden pakkaaminen. Kaikilla myyjillä on omat keinonsa myynnin portaissa. Toisilla on ilmiömäinen kyky luoda kontakteja ja päästä keskusteluun, kun taas toisilla on vaikea saada keskustelua aikaiseksi. Jokainen voi kuitenkin kehittää taitojaan jokaisessa portaassa ottamalla mallia muilta ja poistumalla omalta tutulta turvallisuusalueeltaan. (Lehto 2010.)

#### 6.1.2 Basket size ja basket quantity

Liikkeet ovat jatkuvasti riippuvaisia siitä, että tuotteet menevät kaupaksi. Tämän takia mitataan päivä-, viikko-, kuukausi-, ja vuositasolla liikkeiden ja myyjien myyntejä. Jokaisella liikkeellä on omat tavoitteensa, jotka on laskettu edellisen vuoden myynneistä. Näihin tavoitteisiin pääsemistä mitataan siis liike- ja myyjäkohtaisesti. Mittareina käytetään basket sizea ja basket quantitya. (Jack & Jones.)

Basket size kertoo, kuinka suuri on asiakkaan ostoskassin sisältö, minkä arvosta siellä on tuotteita. Basket quantity kertoo taas sen, kuinka monta tuotetta asiakkaan ostoskassi sisältää. (Jack & Jones.) Bestsellerin palvelutavoitteisiin kuuluu, että basket quantity on enemmän kuin yksi tuote, sillä yksi tuote ostoskassista kertoo itsepalvelumyymälän palvelukulttuurista eli, että sitä ei ole. Jokaisella Vero Modalla ja Jack & Jonesilla on tavoitteet basket quantitylle ja sen toteutumista

seurataan viikoittain. Basket quantityn tarkastelussa otetaan samalla huomioon myös basket size, jolle ei ole erikseen asetettu tavoitetta.

### 6.1.3 Hirate

Hirate kertoo kuinka monta prosenttia liikkeeseen tulleista asiakkaista on kävellyt ulos kassan kautta. Hirate on Bestsellerille tärkeä palvelunmittari, sillä sen avulla nähdään, kuinka moni asiakas lähtee ilman palvelua ostamatta mitään. Hiratea tarkastellaan myös viikoittain. Hitraten mittauksessa käytetään apuna napsulaskuria, joka on jokaisen myyjän kaulassa, kun hän on töissä liikkeessä. Myyjä saa napsun, kun hän on ottanut kontaktin asiakkaaseen ja päässyt myynnin portaissa viimeiseen eli kaupan tekoon ja saanut asiakkaan kassalle ostoksineen. (Lehto 2010.)

## **7 EMPIIRINEN TUTKIMUS**

Tässä luvussa kerrotaan työhön liittyvästä tutkimuksesta. Tutkimuksesta määritetään tutkimusongelma, kerrotaan tutkimuksessa käytetystä menetelmästä, kysymysten valinnasta ja otoksesta.

### **7.1 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelmana oli selvittää Bestsellerin palvelukulttuurin, B-Viben nykytila, kuinka se toteutuu työntekijöiden keskuudessa ja löytää mahdollisesti kehityskohtia, jotta saataisiin vietyä B-Vibe uudelle tasolle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan lähteä ideoimaan jatkoa Bestsellerin palvelukulttuuri B-Vibelle ja viedä se mahdollisesti uudelle tasolle. Tutkimustuloksista on myös suurta hyötyä Vaasan ja Porin house ja brand managereille, joille tuloksista selviää, mitä he tekevät jo hyvin ja mitä asioita mahdollisesti voitaisiin parantaa.

### **7.2 Menetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jolla pyritään selvittämään miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä lomakehaastattelua, jossa haastattelija käyttää apunaan valmista kyselylomaketta. Haastattelun etuna on se, että vastaukset saadaan nopeasti ja mahdolliset väärinymmärrykset voidaan korjata heti sekä hyvä vastausprosentti.

Vaasan ja Porin Vero Moda/Jack & Jonesin työntekijöitä haastateltiin kahden kesken, käyttämällä valmiiksi laadittua kyselylomaketta, jota haastateltavat eivät nähneet. Haastattelut sovittiin etukäteen molempien liikkeiden kanssa ja tekemällä haastattelu-aikataulu. Haastattelut suoritettiin kolmen päivän aikana ja kirjattiin ylös haastattelutilanteessa kannettavalla tietokoneella.

### **7.3 Kysymysten valinta**

Valmiiseen kyselylomakkeeseen valittiin 12 kysymystä, jotka esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Kysymykset olivat suurelta osin avoimia kysymyksiä, joiden avulla voidaan selvittää syvemmin, mitä vastaaja ajattelee kysyttävästä asiasta. Haastattelun lopussa oli myös 12 väittämää, joihin haastateltavat saivat vastata 1-5 asteikon avulla, joko esimerkiksi 1, täysin eri mieltä tai 5, täysin samaa mieltä.

### **7.4 Otantayksikön valinta**

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimukseen osallistujat valitaan eikä heitä poimita erikseen tilastollisin otantamenetelmin. Tätä tutkimusta varten haastateltavaksi valittiin Vaasan ja Porin työntekijät, joista Vaasan työntekijöistä haastateltiin kaikki siellä tällä hetkellä työskentelevät myyjät sekä kaksi brand manageria ja Porista haastattelupäivän aikana töissä olevat myyjät ja yksi brand manager. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 18 Bestsellerin työntekijää, 11 Vaasasta ja 7 Porista. Jokainen haastatteluun kutsuttu osallistui haastatteluun, jolloin tutkimuksen vastausprosentti oli 100 %.



## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kaikki kysymykset ja niihin saadut vastaukset. Kysymyksien tarkoitusta perustellaan ja tämän jälkeen kerrotaan jokaiseen kysymykseen saadut vastaukset.

### 8.1 Kysymys 1; Myynnin portaat

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli valmistaa ja johdatella haastateltavat haastattelun aiheeseen eli B-Vibeen aloittamalla haastattelu helposta kysymyksestä. Kysymys osoittautui kuitenkin osalle erittäin vaikeaksi, mutta pienen pohdinnan jälkeen jokaiselta saatiin kuitenkin kuusi askelta kuvaamaan myynnin portaita.

Kysymyksestä selvisi, että myynnin portaat on sisäistetty vaikka portaiden virallisia nimiä ei aivan muistettukaan. Helpoimmat portaat olivat alku- ja loppupään portaat; kontakti ja kauppa, jotka muistettiin miettimällä asiakaspalvelutapahtuman kulkua. Muut väliin jäivät neljä porrasta; keskustelu, myynti, lisämyynti ja päätöksen pyytäminen, tuottivat vähän enemmän vaikeuksia sijoittaa oikeille portaille.

### 8.2 Kysymys 2; Hankalin myynnin porras

Ensimmäisestä lämmittelevästä kysymyksestä päästiin sitten itse asiaan, eli mikä myynnin portaista on hankalin vastaajalle. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää missä portaassa on mahdollisesti eniten hankaluuksia edetä ja sitä kautta löytää ratkaisuja, joilla tästä portaasta päästäisiin eteenpäin.

Selkeästi hankalimmaksi myynnin portaaksi koettiin päätöksen pyytäminen. Puolet vastaajista kertoi heille henkilökohtaisesti hankalimmaksi portaaksi päätöksen pyytämisen. Kaksi vastaajista kertoi heillä olevan hankaluuksia kahdessa eri portaassa, joten keskustelu oli tämän takia kolmen vastaajan mielestä hankalin porras ja neljän mielestä lisämyynti. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että heiltä sujuu jokainen myynnin porras jo niin sujuvasti, etteivät he koe minkään tuottavan enää hankaluuksia.

### 8.3 Kysymys 3; Miksi

Kolmas kysymys oli jatkoa edelliselle kysymykselle ja sen tarkoituksena oli tarkentaa, miksi jokin porras on hankala.

Suurin osa vastauksista alkoi sanoilla: ”Riippuu asiakkaasta..” Moni myynnin portaista riippuu myös asiakkaasta, jos asiakas ei yksinkertaisesti halua edetä portaasta toiseen ja tekee sen selväksi, ei myyjä voi häntä millään keinoin pakottaa. Asiakas on myös se, joka tekee ostopäätöksen. Myyjä voi olla apuna ja kannustaa, mutta asiakas sanoo viimeisen sanan. Päätöksen pyytäminen oli puolelta vastaajista hankalin porras, sillä vastaajat pelkäävät painostavansa asiakasta päättämään, ja jos päätöstä pyytää väärässä kohdassa, voi koko kauppa mennä sivusuun. Osan syy portaan hankaluuteen oli myös sopivien fraasien tietämättömyys, innokkuus myynnin jatkamiseen eli ei tiedä, milloin on sopiva aika lopettaa. Ne, jotka kertoivat lisämyynnin olevan hankalin vaihe myynnin portaissa, perustelivat sitä sillä, että se tuntuu joskus tyrkyttämiseltä tai että kassalla on liikaa tuotteita, eikä jokaista kehtaa asiakkaalta kysyä. Ne, joille keskustelun aloittaminen asiakkaan kanssa tuntui hankalimmalta portaalta, kertoivat, että keskustelun aloittaminen riippuu asiakkaasta tai päivästä tai siitä, että osaa kysyä oikeanlaisen kysymyksen, johon asiakas ei voi vastata ei.

#### 8.3.1 Kysymys 3.1; Minkälaista apua haluat edetäksesi hankalassa portaassa

Tämä kysymys oli jatkokysymys niille, jotka kertoivat, että heillä oli jossain portaissa hankaluuksia. Kysymyksen tarkoituksena oli saada ideoita, kuinka lähteä auttamaan myyjiä eri myynnin portaissa.

Ainoastaan viidellä vastaajalla oli ehdotuksia siihen, kuinka heitä voitaisiin auttaa hankalassa portaassa eteenpäin. Heistä kolme oli sitä mieltä, että seuraamalla muita ja keskustelemalla muiden myyjien kanssa palvelutilanteista, he saisivat esimerkkejä kuinka edetä hankalassa tilanteessa. Pari vastaajaa oli sitä mieltä, että tulisi kehittää uusia lauseita ja valmiita repliikkejä, joita voisi käyttää eri tilanteissa, ettei itse menisi lukkoon. Yksi ehdotti myös rohkaisemista eli, että toinen huomauttaisi kysymällä; onko tuota asiakasta jo palveltu?

Liikkeissä voitaisiin pitää esimerkiksi pieni palaveri, jossa keskusteltaisiin portaiden aiheuttamista hankaluuksista ja koittaa yhdessä löytää ratkaisuja. Palaverissa voitaisiin sitten kertoa omia vinkkejä ja keinoja toisille, josta toiset sitten saisivat apua omiin ongelma-kohtiinsa. Palaverissa voisi samalla yhdessä miettiä niitä valmiita lauseita ja repliikkejä, joita olisi hyvä käyttää eri tilanteissa. Palaverissa voitaisiin myös harjoitella eri tilanteita esimerkiksi sovituskopeilla, jossa muut myyjät esittäisivät erityyppisiä asiakkaita. Toiset myyjät voisivat sitten harjoitella tilanteita ja repliikkejä. Lopuksi voisi keskustella, mikä oli onnistunutta ja missä voisi vielä mahdollisesti tehdä toisin.

#### **8.4 Kysymys 4; Kerro omin sanoin mikä on a)basket size, b)basket quantity, c)hitrate**

Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaajat tietävät B-Viben mittarit; basket sizen, basket quantityn ja hitraten. Myyjien tulisi tietää, mitä mittareilla mitataan, jotta he osaavat sitten toimia niin, että mittarien tavoitteet saavutetaan.

Ensimmäinen kysytty asia oli basket size. Moni vastaajista epäröi ja sekoitti basket sizen basket quantityyn. Suurin osa tiesi kuitenkin, mitä basket size tarkoitti, mutta asia ilmaistiin monella eri tavalla, mutta kuten kysymyksessäkin oli; kerro omin sanoin. Ainoastaan yksi ei osannut sanoa ollenkaan, mikä basket size on.

Toisena kysymyksenä kysyttiin, mikä basket quantity on. Viimeistään tässä vaiheessa, vastaajat alkoivat epäröidä ensimmäiseen vastaamaansa kuvausta ja osa vaihtoi basket sizen ja basket quantityn selityksiä. Suurin osa oli kuitenkin ymmärtänyt mikä basket quantity on, ja osasivat selittää sen lyhyesti ja ytimekkäästi. Osalla kuitenkin basket size ja basket quantity menivät sekaisin. Kaksi vastaajista kertoi, ettei tiedä mikä basket quantity on.

Kolmas kysymys oli hitratesta ja vain puolet vastaajista tiesi, mitä hitrate tarkoittaa. Puolet vastaajista ei täysin tiennyt, mitä hitrate tarkoittaa. Osa veikkasi, mutta veikkasi väärin. Viisi vastaajista sanoin suoraan, ettei tiedä mitä hitrate tarkoittaa.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että basket sizen ja basket quantityn käsitteet on opittu, mutta niitä tulisi kerrata. Molempien käsitteiden tarkoitusta voidaan kerrata, sillä niin moni vastaajista sekoitti ne keskenään. Hitraten taas oli täysin tietämätön käsite suurelle osalle vastaajista, joten hitrate tulisi ottaa uudelleen esille ja tehdä sen käsite selväksi kaikille puhumalla siitä enemmän ja keskittymällä siihen basket sizen ja basket quantityn tavoin.

### **8.5 Kysymys 5; Millä keinoin saadaan parempi a) basket size ja -quantity, b) hitrate**

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, tietävätkö vastaajat millä keinoilla saadaan parempi basket size, basket quantity ja hitrate tai mitä keinoja he itse käyttävät parantaakseen edellä mainittuja lukuja. Tässä vaiheessa niille, jotka eivät tienneet mitä nämä käsitteet tarkoittavat, kerrottiin mitä ne ovat. Kysymyksen avulla haluttiin tietää, kuinka hyvin B-Viben opetukset ja valmennukset ovat menneet perille.

Ensimmäisenä kysyttiin kuinka saadaan parempi basket size ja basket quantity. Kymmenen vastaajista kertoi paremman basket sizen ja basket quantityn saamiseksi lisämyynnin. Muita keinoja olivat kassatuotteet, setit, myyminen, koppipalvelu ja kalliimpien tuotteiden tarjoaminen halvemman vaihtoehdon sijaan. Kysymyksestä kävi ilmi, että jokainen tiesi ainakin kaksi keinoa parantaa basket sizea ja basket quantitya, osa tiesi useammankin. Voidaan siis sanoa, että B-Viben opit ja valmennukset ovat menneet perille.

Toiseksi kysyttiin vielä, kuinka voidaan saada parempi hitrate-prosentti. Jokainen vastaajista osasi vastata kysymykseen, kun oli kuullut, mitä hitrate oikein tarkoittaa. Keinoja hitraten parantamiseen olivat, kontaktin ottaminen asiakkaaseen, jokaisen asiakkaan huomioiminen, palvelemalla jokaista, sopiva henkilökuntamäärä liikkeessä – yksin ei onnistu ottamaan kontaktia kaikkiin sekä tarjoamalla apua kaikille, kunhan asiakkaat ovat ensin hetken kierrelleet. Vastaajat siis tietävät hyvin, millä keinoilla saadaan parempi hitrate-prosentti.

### **8.6 Kysymys 6; Millaista apua olet saanut päästäksesi bq- ja hitrate-tavoitteisiin**

Kysymyksellä haluttiin selvittää, millaista apua vastaajat ovat saaneet esimieheltään päästäkseen basket quantity- ja hitrate-tavoitteisiin vai ovatko ylipäänsä saaneet apua päästäkseen tavoitteisiin.

Vastaajista kaksi sanoi suoraan, ettei ole saanut minkäänlaista apua tai neuvoja esimieheltään ja kaksi sanoi B-Viben käyttöönoton jälkeen saaneensa, muttei enää tänä päivänä saa neuvoja kuin koulutuksista. Puolet vastaajista kertoi saavansa apua siitä, että esimies valitsee kassatuotteet, jolloin on helpompi tarjota asiakkaalle lisämyyntiä ja parantaa basket quantitya. Osa vastaajista tunsikin saaneensa esimieheltään kannustusta myyntiin esimerkiksi niin, että esimies on kannustanut ottamaan kontaktia asiakkaaseen tai muuten vain sanoillaan kannustanut. Muutama myös kertoi, että esimies on auttanut miettimällä settejä valmiiksi, joita on sitten ollut helpompi yrittää myydä asiakkaalle ja näin parantaa basket size- ja hitrate-lukuja.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esimiehet ovat auttaneet ja neuvoneet alaisiaan. Esimiehet voivat vastauksista nähdä ja päätellä, mitkä apukeinot ovat jääneet henkilökunnan mieleen ja jatkaa samaan malliin edelleen auttaen ja neuvon.

### **8.7 Kysymys 7; Millaista apua haluat saada päästäksesi bq- ja hitrate-tavoitteisiin**

Kysymyksellä haluttiin tarkentaa edellistä kysymystä, kysymällä vastaajilta millaista apua he itse haluaisivat saada esimieheltään päästäkseen basket quantity- ja hitrate-tavoitteisiin. Vastausten avulla voidaan löytää esimiehelle uusia tapoja neuvoa ja auttaa alaisiaan tai herättää vanhat tavat henkiin uudelleen.

Kysymykseen saatiin useita eri keinoja auttaa ja neuvoa kohti tavoitteita. Suurin osa toivoi kuitenkin saavansa vain konkreettista esimerkkiä esimieheltään. Pari vastaajaa toivoi saavansa esimiehiltä valmiita settejä, joita voi työpäivän aikana yrittää myydä. Muita keinoja olivat ns. reissuvihko, jonne kirjataan päivän tehtävät, tiedottamalla työvuoron alussa, mitkä tuotteet ovat tarjouksessa ja mitkä ovat

uusia, tiimityöskentely, tiiviimpi yhteistyö ja suunnitteleminen esimiesten kanssa ja henkilökohtaisen palautteen saaminen siitä, mikä on hyvin ja mitä voisi mahdollisesti kehittää. Yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen ja kolme kertoi saaneensa jo tarpeeksi neuvoja eivätkä siksi kaipaa enää apua esimieheltään.

Esimiehet voivat ottaa neuvoa näistä vastauksista valitsemalla sellaisia keinoja, joita heidän liikkeessään on mahdollista toteuttaa. Konkreettisen esimerkin näyttäminen onnistuu varmasti molemmissa liikkeissä, mutta voi joskus esimieheltä päästä unohtumaan. Nämä vastaukset ovat hyvä muistutus esimiehelle, jolla monesti on paljon eri tehtäviä ja kiireitä, jolloin esimerkin näyttäminen alaisille voi unohtua. Palautteen antaminen on myös mahdollista molemmissa liikkeissä, mutta riippuu esimiehestä, kuinka luonnollisesti palautteen antaminen onnistuu. Muutkin vastaajien ehdottamat keinot kuulostavat toteutuskelpoisilta molempien liikkeiden osalta.

### **8.8 Kysymys 8; Mikä on liikkeen bq- ja hitrate-tavoite**

Tällä kysymyksellä haluttiin edellisten kysymysten jälkeen tarkentaa, kuinka hyvin tavoitteet ovat vastaajilla hallussa. Tietävätkö he, mitä lukua heidän tulee eri keinoilla tavoitella.

Ensiksi kysyttiin tietävätkö vastaajat liikkeensä basket quantity -tavoitteen, joka on molemmissa liikkeissä 1,8. Liikkeiden tulee myydä siis keskimäärin 1,8 tuotetta jokaiselle asiakkaalle. Suurin osa vastaajista tiesi, mikä heidän liikkeensä basket quantity -tavoite on. Ainoastaan kaksi vastaajista ei tiennyt mikä tavoite on, mutta osasivat arvioida lähelle oikeaa. Vastaajat tietävät siis hyvin, mitä basket quantity-lukua heidän tulee tavoitella.

Toisena kysyttiin liikkeiden hitrate-tavoitetta, joka on 40 % kaikista sisään tulevista asiakkaista. Liikkeiden tulee siis saada 40 % sisään tulevista asiakkaista poistumaan kassan kautta. Vastaajista vain kaksi tiesi varmaksi sanoa tavoitteen olevan 40 %, yksi arvasi prosenttiluvun oikein. Muilla vastaajilla ei ollut minäänlaista käsitystä siitä, mikä hitrate-tavoite voisi olla.

Vastauksista selvisi, että basket quantity -tavoite on sisäistetty, mutta hitrate-tavoite tulee hitrate-käsitteen tavoin ottaa uudelleen esille. Basket quantitya seurataan tarkemmin ja siitä puhutaan enemmän, joten hitrate on päässyt unohtumaan suurelta osin vastaajista. Hitrate-käsite tulisi tehdä henkilökunnalle tutuksi puhumalla siitä enemmän ja varmistamalla, että kaikki tietävät, mitä hitrate tarkoittaa. Tämän jälkeen voitaisiin alkaa seuraamaan hitrate-tavoitetta, jolloin käsite eikä tavoite pääse unohtumaan. Esimerkki seuraamisesta voisi olla, että lukua seurattaisiin viikoittain merkitsemällä edellisen viikon hitrate-prosentti liikkeen ilmoitustaululle asetettuun taulukkoon. Taulukosta henkilökunta voisi seurata hitraten edistymistä.

### **8.9 Kysymys 9; Mikä Sinua motivoi**

Kysymyksellä haluttiin päästä hiukan syvemmälle ja selvittää kolme tärkeintä asiaa, jotka motivoivat vastaajia työssä. Näillä asioilla esimies voi sitten koettaa motivoida alaisiaan.

Kysymykseen saatiin useita eri vastauksia, mutta suurimpana motivoivana tekijänä pidettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun ja siitä saatua kiitosta. Kymmenen vastaajista kertoi heitä motivoivan hyvät ja mukavat työkaverit sekä työpaikan ilmapiirin. Haasteet, vaihtelu ja kiire olivat myös yksi motivoiva tekijä. Koko liikkeen ja oman osaston hyvä myynti ja oma basket quantity -luku motivoivat osaa vastaajista. Muita motivoivia tekijöitä olivat raha, hyvä palaute, myyntityö, erilaiset työpäivät, asiakkaiden monipuolisuus ja tuotteet, joista itse tykkää.

Tuloksista esille tulleet motivoivat tekijät ovat sellaisia, että esimies voi vaikuttaa niihin itse ja myös sisäisen markkinoinnin keinoin. Esimies voi motivoida antamalla alaisilleen haasteita ja järjestää vaihtelua erilaisilla työtehtävillä. Hyvä palaute myös motivoi vastaajia, joten esimies voi miettiä, antaako hän tarpeeksi hyvää palautetta, kun siihen on aihetta. Asiakkaan antamaan kiitokseen vaikuttaa hyvä palvelu. Jos asiakas on kokenut saavansa myyjältä hyvää palvelua, voi hän kiittää siitä. Siihen kuinka hyvää palvelua asiakkaat saavat, voidaan vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla.

### 8.10 Kysymys 10; Kuinka esimiehesi on motivoinut Sinua

Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko esimies jo mahdollisesti motivoinut alaisiaan niillä keinoilla, jotka edellisessä kysymyksessä tulivat selville. Samalla haluttiin selvittää muut keinot, joilla vastaajat kokivat, että heitä on motivoitu.

Vastaajista yli puolet kertoi esimiehen motivoineen heitä antamalla hyvää palautetta tai palautetta ylipäättänsä. Osa sanoin myös, että nykyisin palautetta ei saa kuitenkaan tarpeeksi. Suurin osa myös kertoi esimiehen antavan kehuja ja kannustavan. Muita esimiehen motivoivia keinoja olivat hyvä puheyhteys esimiehen ja henkilökunnan välillä, tukeminen, innostavuus, luottamus ja se, että esimies huomioi ja piristää mahdollisina huonoina päivinä.

Vastausten perusteella voitaisiin parantaa palautteen antamista. Esimiehen tulisi opetella kertomaan palaute oikein ja oikeaan aikaan. Näin esimies motivoisi alaisiaan ja työilmapiiri virkistyisi, kun työntekijät olisivat motivoituneita. Motivoituneina henkilökunta tekee paremmin töitä ja palvelee asiakkaita innostuneesti, jolloin asiakkaat ovat myös tyytyväisiä ja yritykselle tulee voittoa.

### 8.11 Kysymys 11; Väittämät

Kysymyksessä 11, esitettiin 12 väittämää esimiehen toiminnasta ja muista liikkeen sisäisistä asioista. Vastaajat saivat vastata väitteisiin 1-5 asteikolla, jossa 1 oli täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Halutessaan vastaajat saivat myös kommentoida muutamalla sanalla mielipiteitään.

#### *Esimies näyttää palvelukulttuurin mukaista esimerkkiä*

Ensimmäisessä väitteessä selvitettiin vastaajien mielipiteitä esimiehen toiminnasta liikkeestä, onko se palvelukulttuurin mukaista vai ei. Vastaajat olivat asiasta suhteellisen samaa mieltä, eli heidän mielestään esimies näyttää palvelukulttuurin mukaista esimerkkiä. Vastausten keskiarvoksi muodostui tässä väittämässä 3,667 eli samaa mieltä. Muutama vastaaja perusteli mielipiteitään sanomalla, että heidän esimiehensä noudattaa joskus jopa liian orjallisesti palvelukulttuuria, toinen sanoi esimiehensä joskus kiireessä unohtavan esimerkin näyttämisen kokonaan ja kol-



mas sanoi esimiehensä olevan liian harvoin myymälän puolella palvelemassa asiakkaita.

#### *Esimies antaa positiivista palautetta*

Toisessa väitteessä haluttiin selvittää, saavatko vastaajat esimieheltään positiivista palautetta. Melkein jokainen vastaaja oli väitteestä samaa mieltä, eli he kokevat saavansa esimieheltä positiivista palautetta. Vastausten keskiarvo oli 3,78 eli samaa mieltä. Moni vastaajista kuitenkin kommentoi mielipidettään sanomalla, että he saavat positiivista palautetta esimieheltään, mutta aivan liian harvoin, joten positiivisen palautteen antamista tulisi tehostaa.

#### *Esimies antaa korjaavaa palautetta*

Kolmannessa väittämässä haluttiin selvittää, saavatko vastaajat esimieheltään korjaavaa palautetta. Lähes jokainen vastaaja oli samaa mieltä väittämästä, jolloin vastausten keskiarvo oli 3,83. Vastaajat kokevat saavansa esimieheltään hyvin korjaavaa palautetta, mutta kommentoivat, että myös korjaavaa palautetta tulisi saada useammin kuten positiivista palautetta. Näihin kahteen kommenttiin annettua väitteestä voidaan päätellä, että esimiesten tulisi antaa enemmän palautetta.

#### *Esimies on tavoitettavissa töissä ollessaan*

Neljännessä väitteessä haluttiin selvittää, onko esimies alaistensa tavoitettavissa työaikana. Mielipiteet jakaantuivat samaa ja eri mieltä kesken, mutta useampi vastaajista oli kuitenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo oli 3,44. Muutama vastaaja kommentoi mielipidettään sanomalla, että joskus esimies on paikalla ja joskus häntä saa etsiä.

#### *Kun esimies ei ole tavoitettavissa, tiedän kenen puoleen kääntyä*

Viidennellä väittämällä haluttiin selvittää, että kun esimiestä ei ole tavoitettavissa työntekijät tietävät, kenen puoleen voivat kääntyä. Lähes kaikki vastaajista olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,3.

#### *Esimiehen läsnäolo on tärkeää*

Kuudennella väittämällä haluttiin selvittää, onko esimiehen läsnäolo töissä tärkeää eli toimivatko vastaajat paremmin ilman esimiehen läsnäoloa vai silloin kun esi-

mies on läsnä. Monet vastaajista eivät osanneet vastata väitteeseen tai olivat kahden vaiheilla ja valitsivat tästä syystä 3, en osaa sanoa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,94. Osa vastaajista kertoi myös olevansa eri mieltä väittämästä eli toimivansa paremmin ilman esimiehen läsnäoloa.

#### *Esimies jakaa vastuuta muille*

Seitsemännessä väittämässä haluttiin selvittää esimiehen vastuunjako alaisilleen. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että heidän esimiehensä jakaa vastuuta muille eikä tee kaikkea itse. Vastausten keskiarvo oli 3,94. Osa vastaajista kommentoi mielipidettään sillä, että esimies jakaa vastuuta, mutta voisi jakaa enemmänkin eikä tehdä lopulta kaikkea itse.

#### *Esimies esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi*

Kahdeksannella väittämällä haluttiin selvittää, osaako esimies esittää asiansa selkeästi ja niin, että hänen alaisensa ymmärtävät. Suurin osa vastaajista kertoi olevansa samaa mieltä väitteestä. Vastausten keskiarvo oli 3,89. Ainoastaan kaksi vastaajaa oli eri mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä.

#### *Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti*

Yhdeksäs väittämä oli viimeinen väittämä, jossa haluttiin selvittää esimiehen toimintaa. Väittämällä haluttiin selvittää, kohtelee ko esimies alaisiaan tasapuolisesti. Vastaajat olivat väitteestä suurelta osin samaa mieltä. Vain kaksi oli eri mieltä ja muutama ei osannut sanoa. Vastausten keskiarvo oli 3,61.

#### *Informaatio kulkee hyvin*

Kymmenes väittämä koski sitten jo yrityksen sisäisiä asioita, kuten tässä väitteessä informaation kulkua. Väittämällä haluttiin selvittää, mikä on vastaajien mielipide yrityksen informaation kulusta. Lähes kaikki vastaajat olivat väitteestä eri mieltä eli heidän mielestään informaatio ei kulje hyvin. Vastausten keskiarvo oli 2,27. Eräs vastaajista kommentoi asiaa sanomalla, että informaation kulussa on aina ollut ongelmia. Ainoastaan kaksi vastaajista oli väittämästä samaa mieltä.

### *Tunnen kuuluvani tähän työyhteisöön*

Toiseksi viimeisellä väittämällä haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaajat ovat päässeet mukaan yrityksensä työyhteisöön. Lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä ja tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. Muutama vastaajista oli myös täysin samaa mieltä väittämästä. Vastausten keskiarvo oli 4,16.

### *Työilmapiiri on kannustava*

Viimeisellä väittämällä haluttiin selvittää, onko yrityksen työilmapiiri kannustava. Vastaajat olivat montaa mieltä väittämästä, mutta suurin osa oli kuitenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Osa vastaajista ei kuitenkaan jostain syystä tuntenut työilmapiirin olevan kannustava. Eräs kommentoi väittämää sanomalla, että jos liikkeen basket quantity on hyvä, hän tuntee työilmapiirin olevan kannustava, mutta jos basket quantity on huono, on asia eri juttu.

Vastausten perusteella voidaan päätellä väitteiden pitävän vastaajien mielestä suurelta osin paikkansa, sillä vastausten yhteiskeskiarvo oli 3,6. Ainoastaan korjattavaa näyttäisi olevan informaation kulussa, josta oltiin eri mieltä eli, että informaatio ei yrityksessä kulje. Tiedon kulun parantamisen keinoja voisivat olla selkeämpi infotaulu, jonne tärkeät tiedotteet laitettaisiin ja samoin toimiva infokansio, jonne uusimmat informaatiot liitettäisiin. Infotaulun ja infokansion toimivuutta edistäisi sen perusteellinen siivoaminen eli liikkeessä tulisi olla henkilö tai vuorot siihen, että joku irrottaisi infokansiosta ja infotaululta vanhentuneet informaatiot uuden tieltä. Muita keinoja voisi olla nimetä erikseen yrityksestä tiedon kulkua hoitava henkilö, joka hoitaisi asioiden tiedottamisen yrityksessä ja esimerkiksi juuri infokansion ja infotaulun ajan tasalla pitämisen.

## **8.12 Kysymys 12; Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa**

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin palata koko kyselyyn. Jäikö jokin asia vielä kertomatta, jonka vastaaja haluaisi haastattelun aiheisiin liittyen vielä kertoa. Vastaajat saivat kertoa vapaasti useastakin asiasta.

Useat vastaajista halusivat vielä kertoa jotain ja suurin osa vastauksista liittyi basket quantityn mittaamiseen ja sen seuraamiseen. Vastaajat kertoivat myös tuntojaan siitä, kuinka he pitivät aikaisemmasta tavasta kerätä napsuja, jolloin napsun sai jokaisesta asiakaskontaktista, kun nykyään napsun saa vasta, kun on saanut kontaktin ja sitä kautta saanut asiakkaan ostamaan. Monet olivat myös pettyneitä siitä, kuinka tarkasti basket quantitya seurataan. Vastaajat kokivat, että on epäreilua, että 2,3 basket quantityn omaavaa myyjää pidetään parempana kuin sellaista myyjää, joka joutuu olemaan kassalla ja ottamaan vastaan kaikki yhden tuotteen ostavat asiakkaat ja ne asiakkaat, jotka tulevat palauttamaan tuotteita, sillä tuotteen palauttaminen laskee yksilön basket quantitya. Tällainen myyjä kuitenkin tekee liikkeelle eniten rahaa, jos katsotaan kokonaismyyntejä. Eräs vastaajista sanoi, että liikkeissä tulisi panostaa enemmän vaikka koko liikkeen basket quantity-lukuun eikä yksilön basket quantityyn. Tätä kautta parannettaisiin tiimityöskentelyä, kun kaikki tekisivät töitä yhteisen hyvän eteen eivätkä yrittäisi päästä hyviin yksilösuorituksiin. Eräs kommentoi myös joka maanantaista tunnetta, kun tulee töihin ja sosiaalituloista löytyy viime viikon basket quantity -luvut, joiden perään esimies on kirjoittanut lyhyen kommentin, esimerkiksi pystyt parempaan tai osaat kyllä. Kommentit latistavat vastaajan mukaan koko maanantain tunnelman. Vastaaja ehdotti, että kirjallisten kommenttien sijaan esimies voi tulla juttelemaan luvuista kahden kesken ja ehdottaa keinoja luvun parantamiseksi tai tulla kehuamaan, jos luku on ollut hyvä.

Pari vastaajista otti kantaa informaation kulkuun ehdottamalla uusia keinoja hallita tietoa ja sen kulkua. Vastaaja ehdotti sähköpostin uudelleen järjestelemistä siten, että jokaiselle osastolle tulisivat joko omat sähköpostiosoitteet tai siten, että jokaiselle osastolle tehtäisiin omat kansiot, jonne oman osaston sähköpostit laitettaisiin. Tällöin esimerkiksi sairauslomalla ollessa ja töihin palatessa tieto olisi saatavilla eikä olisi sillä aikaa hävinnyt muiden sähköpostien sekaan tai roskakoriin. Toinen asia, josta haluttiin mainita, oli vastuun jakaminen. Vastaajan mukaan vastuuta tulisi jakaa paremmin eikä olettaa, että kaikki voivat ja osaavat tehdä kaikkea. Vastuuta tulisi jakaa selkeästi, niin että jokaisella olisi esimerkiksi työvuoron mukaan vaihtuva vastuualue, joka tulisi hoitaa itse tai pyytää jotain muuta tekemään. Mutta vastuu olisi sillä henkilöllä, jolle se olisi määrätty.

## 9 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulokset antavat hyvin kuvan siitä, mihin asioihin liikkeissä ollaan tyytyväisiä ja mitä henkilökunnan mielestä tulee parantaa. Henkilökunnalla on B-Viben käsitteet suhteellisen hyvin hallussa, mutta niiden kertaamisen voisi vielä käyttää aikaa. Keinot B-Viben lukujen, kuten basket quantityn ja hitraten nostamiseksi ovat myös hallussa, mutta jotta niitä myös käytettäisiin, tulee esimiesten rohkaista ja kannustaa henkilökuntaa esimerkiksi pitämällä palaveri, jossa käydään läpi hankalia myynnin portaita ja kehitetään uusia myyntifraaseja.

Kehityskohteiksi muodostuivat informaation kulku, epäoikeudenmukainen myynnin mittausjärjestelmä ja palautteen antaminen. Informaation kulun koettiin olevan huonoa molemmissa kaupungeissa. Kun tieto kulkee, on henkilöstöllä valmiudet toimia. Informaation kulkuun tulee siis kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tutkimustulosten perusteella case-yrityksen informaation kulkuun tulee tehdä muutos. Tiedon tulee tavoittaa kaikki tarpeelliset tahot, sillä tiedon puute heijastuu suoraan asiakaspalveluun. Toinen huonoksi koettu asia oli myynnin mittausjärjestelmä, joka siis tarkoittaa basket quantitya ja sen seuraamista. Kun henkilökunta kokee, ettei kaikkia kohdella samalla tavalla, laskee heidän motivaatiotasonsa. Motivaatio vaikuttaa myös suoraan asiakaspalveluun ja henkilöstön vireyteen toimia yrityksen hyväksi. Jos henkilökunta kokee, että he eivät saa tarvitsemaansa arvostusta heidän antamastaan panoksesta, he alkavat harkita uutta työpaikkaa. Kolmas kehityskohde oli palautteen antaminen. Tuloksista kävi ilmi, että henkilökunta kaipaa lisää palautetta, positiivista ja korjaavaa. Korjaavan palautteen avulla henkilökunta voi kehittää itseään yhä paremmaksi ja oppia virheistään. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa henkilökuntaa ja virittää hyvälle tuulelle. Molempia, positiivista ja korjaavaa palautetta tarvitaan ja palautetta ei voi antaa liikaa.

### 9.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvä, sillä reliabiliteetti mittaa sitä kuinka luotettava tutkimus on. Voidaanko tutkimus toistaa ja saada uudelleen samoja vastauksia. Vaasan ja Porin vastaukset olivat erittäin samankaltaisia ja vastaajilla oli samoja mielipiteitä ja molemmissa liikkeissä oli samoja ongelmia,

kuten informaation kulku. Jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin varmasti samoja vastauksia.

## 9.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä eli siitä voidaanko tutkimuksen sanoa mitanneen sitä mitä oli tarkoitus mitata. Validiteettia on periaatteessa helppo mitata, kun verrataan mittaustulosta todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Validiteettia tutkittaessa voidaan kiinnittää huomio tutkimusmenetelmään ja siinä käytettyihin mittareihin. Jos tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä, voidaan sanoa tutkimuksen validiteetin olevan hyvä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimuksen tulokset kerättiin lomakehaastattelulla. Haastattelun avulla saatiin luotettavia vastauksia, sillä haastattelut tapahtuivat nimettömästi ja kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelussa apuna oli kannettava tietokone, johon oli nopea kirjoittaa haastateltavan vastaukset ja tarkentaa, jos jokin jäi kirjoittamatta. Lomakehaastattelussa haastateltava käyttää valmista haastattelulomaketta, jonka mukaan haastattelu etenee. Haastattelukysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen opinnäytetyön ohjaaja tarkisti kysymysten muodot ja kysymysten järjestyksen. Tämän jälkeen tehtiin vielä testihaastattelu, jonka avulla selvitettiin kysymysten ymmärrettävyys ja sopiva järjestys sekä se, saadaanko haastattelukysymyksillä kerättyä se tieto, mitä tutkimuksella lähdettiin hakemaan.

## 10 YHTEENVETO

Palvelukulttuuri on yrityksen sisäinen kulttuuri, joka muodostuu itsekseen ajan kanssa. Se voidaan myös luoda sisäisen markkinoinnin keinoin ja näillä keinoilla voidaan myös ylläpitää sitä. Palvelukulttuuri on olemassa sellaisissa yrityksissä, joissa palvelu on tärkeä kilpailuetu ja strategiana käytetään palvelustrategiaa. Yrityksen kulttuuri määrittää ne säännöt ja tavat, joilla yrityksessä tulee toimia ja käyttäytyä. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus, jolla työntekijät hyväksyvät nämä säännöt ja tavat tullessaan yritykseen töihin. Palvelukulttuuri vastaa yrityksen ilmapiiriä ja se heijastuu ulospäin kaikessa henkilökunnan toiminnassa. Asiakkaat kokevat, näkevät ja aistivat, jos palvelukulttuuri ei ole toimiva.

Sisäinen markkinointi on yrityksen johdon tehtävä ja sen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen henkilökunta toimii yrityksen periaatteiden mukaan, tietää strategiat ja haluaa toimia niiden mukaan. Sisäisen markkinoinnin keinojen avulla henkilökunnalle tehdään selväksi nämä yrityksen periaatteet ja strategiat sekä yritetään motivoida ja kannustaa henkilökuntaa toimimaan niiden mukaan. Sisäisen markkinoinnin tärkeä tehtävä on luoda tai ylläpitää yrityksen palvelukulttuuria, joka määrittää henkilökunnalle ne raamit, joiden mukaan tulee toimia. Sisäisen markkinoinnin keinoista motivointi ja kannustaminen vaikuttavat henkilökunnan viihtyvyyteen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Motivoimalla ja kannustamalla voidaan myös sitouttaa henkilökuntaa yritykseen. Henkilöstön sitoutuminen on myös yksi sisäisen markkinoinnin keinoista ja sen tehtävänä on varmistaa henkilökunnan työn teho ja kiinnostus yritykseen. Kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, tekee hän mielellään töitä siellä ja tekee helpommin tärkeitä havaintoja ja uusia ideoita yrityksen toimintaa parantaakseen.

Muita sisäisen markkinoinnin keinoja ovat henkilöstöhankinta, koulutus ja sisäinen viestintä. Henkilöstöhankinta on yritykselle kallis ja kauaskantoinen toimenpide, jolla voi kuitenkin olla hyviä seurauksia. Onnistunut henkilöstöhankinta tuo uutta virtaa ja motivaatiota yritykseen ja mahdollisesti myös kasvattaa sen tulosta. Koulutus on tärkeää monessa yrityksen vaiheessa, esimerkiksi uuden henkilön aloittaessa, henkilön siirtyessä uusiin tehtäviin tai muutenkin henkilöstön ammattitaidon kannalta. Koulutus voi myös olla motivoiva tekijä. Sisäinen viestintä ja

toimivuus on myös tärkeä keino sisäisessä markkinoinnissa. Tiedon on kuljettava, jotta henkilökunta osaa palvella asiakkaita oikein ja kertoa heille oikeita asioita.

Työhön liittyen tehtiin tutkimus, jolla haluttiin selvittää kuinka Bestsellerin palvelukulttuuri toteutuu tänä päivänä ja löytää keinoja, jolla voitaisiin viedä se uudelle tasolle. Tutkimuksen aineisto haluttiin saada kasaan nopeasti ja mahdollisimman luotettavasti, joten tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja aineisto kerättiin haastattelemalla Vaasan ja Porin Vero Moda/Jack & Jonesin työntekijöitä. Aineisto saatiin kerättyä kolmessa päivässä haastattelemalla 18 työntekijää. Jokainen haastatteluun kutsuttu osallistui haastatteluun ja näin vastausprosentti oli 100 %.

Haastattelun tuloksista kävi ilmi, että palvelukulttuurin käsitteet on opittu, mutta niitä ei aina muisteta. Palvelukulttuuriin liittyvät keinot on sisäistetty ja niistä osattiin kertoa. Aina kuitenkin niiden mukaan ei osata tai haluta toimia, ja siihen tarvitaan apua esimiehiltä. Esimiehiltä kaivattiin lisää kannustusta ja positiivista sekä korjaavaa palautetta. Henkilökunnalla on joskus vaikeuksia osassa myynnin portaissa ja niiden vaikeuksien ylipääsemiseksi toivottiin erilaisia neuvoja, esimerkkejä ja valmiita myyntifraaseja. Tutkimuksen avulla löydettiin myös kehityskohteita, joita olivat informaation kulku yrityksessä, myynnin seuranta ja palautteen antaminen. Jokainen näistä kohteista on tärkeä henkilöstön viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta. Kaikki näistä vaikuttaa myös suoraan yrityksen tulokseen, sillä henkilökunta on se, joka myy ja tekee tulosta. Jotta henkilöstö saataisiin viihtymään ja pysymään yrityksessä, tulisi informaation kulkuun, myynnin seurantaan ja palautteen antamiseen kiinnittää erityistä huomiota.



## LÄHDELUETTELO

### *1. Teokset*

Bestseller Retail Finland Oy. Toimintaohjeet. Opas hyvään asiakaspalveluun.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki. Edita Prima Oy.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2001. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Oy Edita Ab.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Isoviita, Antti & Lahtinen, Jukka 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Jack & Jones. Avainluvut – myymälä keskipisteessä. People Development.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo. WSOY.

Juuti, Pauli 1990. Ihmiset organisaation menestystekijänä. Vantaa. Uudenmaan Kirjapaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti & Hytönen, Kari 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Kokkola. KP Paino.

Litwin, Mark S 1995. How to measure survey reliability and validity. USA. Sage Publications Inc.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva. WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva. WS Bookwell Oy.

Ohlsson, Katja 2008. B-Vibe Manager koulutus. 14.2.2008.

Puska, Elisa 2006. Henkilöstön kehittäminen. Case K-market Pirkka. Vaasa. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Raatikainen, Leena 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki. Edita Prima Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö ja palveluympäristö. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy. / Helsinki. Talentum Media Oy.

## *2. Julkaisut*

Allianssi ry. Reliabiliteetti ja validiteetti [online]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.alli.fi/k2000/elinolot/lisa3.html>](http://www.muodossa.fi/URL:http://www.alli.fi/k2000/elinolot/lisa3.html)

Bestseller A/S 2009, A. About [online]. [viitattu 16.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.bestseller.com/about/Pages/about.aspx>](http://www.muodossa.fi/URL:http://www.bestseller.com/about/Pages/about.aspx).

Bestseller A/S 2009, B. 10 Basic Principles [online]. [viitattu 16.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.bestseller.com/about/Pages/about.aspx>](http://www.muodossa.fi/URL:http://www.bestseller.com/about/Pages/about.aspx).

FSD 2008. Mittarin luotettavuus [online]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>](http://www.muodossa.fi/URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html)

Jack & Jones 2009. Company Info [online]. [viitattu 16.9.2009]. Saatavilla [www-](http://www.muodossa:)  
muodossa:

<URL:[http://www.jackjones.com/webapp/wcs/stores/servlet/Content?langId=110](http://www.jackjones.com/webapp/wcs/stores/servlet/Content?langId=110&storeId=11201&catalogId=10051&spotName=AboutUs)  
&storeId=11201&catalogId=10051&spotName=AboutUs>.

Skepsis Ry. Reliabiliteetti [online]. Saatavilla [www-](http://www.muodossa:)  
muodossa:

<URL:<http://www.skepsis.fi/ihmeellinen/reliabiliteetti.html>>

Vero Moda 2009. Company History [online]. [viitattu 16.9.2009]. Saatavilla  
[www-](http://www.muodossa:)muodossa: <URL:<http://www.veromoda.com/#/company/history>>.

### *3. Haastattelut*

Harju, Janika, Area Manager 19.4.2010. Bestseller Retail Finland Oy. Vaasa.  
Haastattelu.

Lehto, Heidi, House Manager 19.4.2010. Bestseller Retail Finland Oy. Vaasa.  
Haastattelu.

Ylitalo, Mari, Brand Manager 18.2.2010. Bestseller Retail Finland Oy. Vaasa.  
Haastattelu.

## LIITE 1

## Haastattelulomake

1. Myynnin portaisiin kuuluu kuusi askelta. Mitkä ne ovat?

---

---

---

---

---

2. Minkä seuraavista myynnin portaista koet olevan hankalin?

Kontakti   Keskustelu   Ehdotus   Lisäehdotus   Päätöksen pyytäminen   Kauppa

3. Miksi?

---

---

---

---

---

(3.1 Minkälaisista apua/rohkaisua tarvitset edetäksesi myynnin portaissa?)

---

---

---

4. Kerro omin sanoin mikä on:

Basket Size

---

---

---

---

Basket Quantity

---

---

---

---

Hitrage

---

---

---

---

5. Millä keinoilla saadaan parempi:

Basket Size ja Basket Quantity?

---

---

---

---

Hitrate?

---

---

---

---

6. Millaista apua/neuvoja olet saanut esimieheltäsi päästäksesi BQ- ja Hitrate – tavoitteisiin?

---

---

---

---

7. Minkälaista apua/neuvoja haluat saada esimieheltäsi päästäksesi BQ- ja Hitrate –tavoitteisiin?

---

---

---

---

8. Mikä on liikkeen

a) BQ –tavoite?

b) Hitrate –tavoite?

---

9. Mikä Sinua motivoi? Mainitse kolme tärkeintä asiaa.

---

---

---

---

10. Millä tavalla esimiehesi on motivoinut Sinua?

---

---

---

---

11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä:

5=täysin samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

1. Esimies näyttää palvelukulttuurin mukaista esimerkkiä \_\_\_\_\_
2. Esimies antaa positiivista palautetta \_\_\_\_\_
3. Esimies antaa korjaavaa palautetta \_\_\_\_\_
4. Esimies on tavoitettavissa töissä ollessaan \_\_\_\_\_
5. Kun esimies ei ole tavoitettavissa tiedän kenen puoleen kääntyä \_\_\_\_\_
6. Esimiehen läsnäolo on tärkeää (Osaatko toimia, jos ei ole paikalla..) \_\_\_\_\_
7. Esimies jakaa vastuuta muille \_\_\_\_\_
8. Esimies esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi \_\_\_\_\_
9. Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti \_\_\_\_\_
10. Informaatio kulkee hyvin \_\_\_\_\_
11. Tunnen kuuluvani tähän työyhteisöön \_\_\_\_\_
12. Työilmapiiri on kannustava \_\_\_\_\_

-----

12. Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa:

---

---

---

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTASI!!!